

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Бизнес-план как инструмент планирования на предприятии</b>

УДК 005.511(083.92):629.341

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Смелов Владислав Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Рождественская Елена Михайловна	К.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Томск – 2018

## Планируемые результаты обучения по направлению 38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях

Код	Результат обучения
	начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
Р13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
Р15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

<b>бакалаврской работы</b>
----------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗБЗБ1	Смелов Владислав Сергеевич

Тема работы:

Бизнес-план как инструмент планирования на предприятии (на примере ТОО «Семавтопарк»)
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>Объектом исследования является ТОО «Семавтопарк» в городе Семей, Республика Казахстан.</p> <p>Виды деятельности ТОО «Семавтопарк»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— осуществление пассажирских перевозок автобусами по внутригородским маршрутам, по заказам предприятий и физических лиц;</li> <li>— выполнение ремонтных работ и техническое обслуживание автобусов;</li> <li>— капитальный ремонт кузовов автобусов и агрегатов;</li> <li>— аренда стояночных мест для крупногабаритной техники;</li> <li>— предоставление аренды маршрутов частным лицам.</li> </ul>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов</p>	<p>Теоретической базой для выполнения выпускной квалификационной работы послужили: нормативно правовые акты Республики Казахстан (Налоговый кодекс Республики Казахстан (РК), Гражданский кодекс РК, Закон РК «Об автомобильном транспорте», Закон РК «О дорожном движении», Правила дорожного движения РК; Правила перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом; Правила технической эксплуатации</p>

выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	автотранспортных средств и другие, а также их аналоги в российском законодательстве), работы российских и зарубежных авторов по бизнес-планированию (Стрекалова Н. Д., И. Н. Маврина, А.А. Никитчук, О.П. Недоспасова, Файоль А., Г. А. Маховикова, Е. Л. Филатов В.В, Е.И. Гольдштейн, Кантор, П.Ф. Коробко, И. И. Дрогомирецкий, Е.В. Купцова Новикова Н.В. и другие), периодические издания («Консультант», «Экономика и управление», «Экономические науки», «Эксперт», «Экономика и экологический менеджмент», «Омский бизнес-журнал», «Закон», «UTmagazine» и другие), онлайн-курсы (Валерий Астанчук и Юрий Лифшиц «Где искать идеи для бизнеса?»; Юрий Митин и Михаил Хомич «Выбор стратегии компании»; Владимир Горбунов «Бизнес-планирование»; Докукин Алексей «Разработка и принятие управленческих решений»).
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунков – 13, таблиц – 13, презентация PowerPoint.
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Рождественская Елена Михайловна	К.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Смелов Владислав Сергеевич		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3БЗБ1	Смелов Владислав Сергеевич

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	<b>38.03.01 Экономика</b>
<b>Уровень образования</b>	<b>Бакалавр</b>		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Предметом исследования является используемое оборудование в рамках реализации бизнес-плана «Приобретение автобусов для пассажирских перевозок в городе Семей» на выявление опасных проявлений факторов производственной среды. Необходимо проанализировать, предпринимаются ли предприятием мероприятия по устранению или компенсации негативного воздействия на окружающую природную среду, вредных воздействий производственной среды, организуются ли мероприятия по охране и безопасности труда работников.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>ГОСТ 12.0.003-74 «Опасные и вредные производственные факторы. Классификация»; ГОСТ 1 2.1.004-91 «Пожарная безопасность. Общие требования»; «Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03»; СанПин 2.2.4.548-96. 2.2.4 «Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Санитарные правила и нормы»; СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение»; «СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки»; Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об охране окружающей среды»; Федеральный закон от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»; Федеральный закон от 22.07.2008 № 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности»; Постановление Правительства РФ от 25.04.2012 № 390 «О противопожарном режиме»; Федеральный закон «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта»; Федеральный закон «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».</p>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	Провести анализ внутренней социальной ответственности компании. Проанализировать мероприятия, направленные на безопасность труда, стабильность заработной платы; ДМС и страхование сотрудников; узнать, осуществляется ли помощь работникам в критических ситуациях.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	Провести анализ внешней социальной ответственности компании. Проанализировать мероприятия, направленные на содействие окружающей среде, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, ответственность перед потребителями услуг, участие в спонсорской и благотворительной деятельности.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	Провести анализ на основе внутренней разработанной документации (Положение по пожарной безопасности; Положение по промышленной безопасности); указания.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	12.01.2018
---	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н.		12.01.2018

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Смелов Владислав Сергеевич		12.01.2018

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 89 страниц, 13 таблиц, 13 рисунков, 61 источник, 5 приложений.

Ключевые слова: планирование, бизнес-план, предприятие пассажирских перевозок, обновление подвижного состава.

Актуальность работы заключается в том, что правильно разработанный бизнес-план предприятия позволяет спланировать и оптимизировать ресурсы для получения наилучшего финансового результата.

Цель работы – Разработать бизнес-план для обновления подвижного состава ТОО «Семавтопарк» в г. Семей (Республика Казахстан)

Предмет исследования – Бизнес-план предприятия ТОО «Семавтопарк».

Объект исследования – ТОО «Семавтопарк»

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы бизнес-планирования;
2. Исследовать рынок пассажирских перевозок;
3. Разработать бизнес-план «Приобретение автобусов для пассажирских перевозок в городе Семей».



## ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат	8
Введение	10
1. Бизнес-план как инструмент планирования деятельности предприятия	13
1.1. Проблемы планирования хозяйственной деятельности предприятий	13
1.2. Бизнес-идея как фундаментальная часть планирования деятельности предприятия	21
1.3. Бизнес-план как инструмент адаптации бизнес-идеи в готовое решение	28
2. Анализ специфических методов, техник и технологий разработки и внедрения бизнес-плана	33
2.1. Анализ методов и стандартов бизнес-планирования	33
2.2. Классификация инструментов бизнес-планирования по стадиям процесса разработки и внедрения бизнес-планов	38
3. Бизнес-план обновления подвижного состава ТОО «Семавтопарк»	43
3.1. Краткая экономическая характеристика деятельности ТОО «Семавтопарк»	43
3.2. Бизнес-план «Приобретение автобусов для пассажирских перевозок в городе Семей»	49
3.3. Анализ эффективности применения бизнес-плана при планировании обновления подвижного состава	66
4. Социальная ответственность	70
Заключение	74
Список использованных источников	76
Приложение А Оценка ТОО «Семавтопарк»	82
Приложение Б Оборотно-сальдовая ведомость 2017 г.	83
Приложение В График погашения кредита	86
Приложение Г Анализ эффективности проекта прогноз отчета о прибылях и убытках	87
Приложение Д Прогноз движения денежных средств	88

## **Введение**

Бизнес-планирование, в текущих реалиях, является основой эффективного управления деятельности компании. Бизнес-планирование выступает в качестве объективной оценки предпринимательской деятельности предприятия, фирмы, а также необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений. В технологии бизнес-планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды предприятия.

Планирование выступает основой производственного процесса. Бизнес-план представляет собой схематическое отражение экономико-организационной структуры проекта и закрепляет в себе цели, техники и технологии производства, а также выбор стратегии и тактики ведения бизнеса.

Выступая в качестве инструмента менеджмента, бизнес-план решает следующие проблемы:

- отсутствие опыта хозяйственно-экономической деятельности у руководителей предприятий и компаний;
- необходимость расчета потребностей в ресурсах и их использования;
- поиск инструментов способных оценить экономическую и финансовую ситуацию;
- необходимости финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Всё выше сказанное обуславливает актуальность темы выпускной квалификационной работы и определяет ее теоретическую и практическую значимость.

Научной проблематика настоящего исследования выступает необходимость систематизации знаний по вопросам бизнес-планирования, бизнес-идей и путей их выработки и адаптации.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке бизнес-плана, как эффективного инструмента управления организацией.

Фактической базой для исследования послужили материалы, предоставленные компанией ТОО «Семавтопарк».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и функции бизнес-планирования в системе планирования;
- изучить действующие методологические основы бизнес-планирования;
- рассмотреть роль бизнес-идей как отправной точки планирования, их источники, методы выработки и адаптации;
- проанализировать специфические методы, техники и технологии разработки и внедрения бизнес-плана;
- в соответствии с изученными методологическими основами, разработать бизнес-план для выбранной организации.

Объект исследования - бизнес-планирование на предприятии.

Предмет исследования - разработка и апробация бизнес-плана для ТОО «Семавтопарк» осуществляющее следующие виды деятельности:

- осуществление пассажирских перевозок по внутригородским маршрутам, по заказам предприятий и физических лиц;
- выполнение ремонтных работ и техническое обслуживание автобусов;
- капитальный ремонт кузовов автобусов и агрегатов.

Основной проблемой в разработке бизнес-плана стало обоснование целесообразности обновления подвижного состава предприятия. Поиск потенциальных поставщиков и заемного капитала для осуществления данного проекта. Для этого был проведен глубокий маркетинговый анализ, изучена характеристика состояния рынка пассажирских перевозок, составлен финансовый план.

Теоретической базой для выполнения выпускной квалификационной работы послужили:

- нормативно правовые акты Республики Казахстан: Налоговый кодекс Республики Казахстан (РК), Гражданский кодекс РК, Закон РК «Об автомобильном транспорте», Закон РК «О дорожном движении», Правила дорожного движения РК и другие; Правила перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом; Правила технической эксплуатации автотранспортных средств и другие. А также их аналоги в российском законодательстве.

- работы российских и зарубежных авторов по бизнес-планированию: Стрекалова Н. Д., И. Н. Маврина, А.А. Никитчук, О.П. Недоспасова, Файоль А., Г. А. Маховикова, Е. Л. Филатов В.В, Е.И. Гольдштейн, Кантор, П.Ф. Коробко, И. И. Дрогомирецкий, Е.В. Купцова Новикова Н.В. и другие;

- периодические издания: «Консультант», «Экономика и управление», «Экономические науки», «Эксперт», «Экономика и экологический менеджмент», «Омский бизнес-журнал», «Закон», «UTmagazine» и другие;

- онлайн-курсы: Валерий Астанчук и Юрий Лифшиц «Где искать идеи для бизнеса?»; Юрий Митин и Михаил Хомич «Выбор стратегии компании»; Владимир Горбунов «Бизнес-планирование»; Докукин Алексей «Разработка и принятие управленческих решений».

Исследование проводилось с помощью таких методов как: общенаучный - анализ и обобщение научной литературы; экспериментальный – наблюдение, эксперимент; прикладной – метод исследования внутренней и внешней среды компании.

Практическая значимость настоящего исследования состоит в том, что по его итогам ТОО «Семавтопарк» примет к реализации разработанный бизнес-план по приобретению автобусов для пассажирских перевозок в городе Семей.

## **1 Бизнес-план как инструмент планирования деятельности предприятия**

Бизнес-планирование является одним из наиболее эффективных инструментов для управления предприятием. [1] При этом, у любого предпринимателя часто возникают сложности с грамотным составлением бизнес-плана. Особенно актуален бизнес-план для начинающих предпринимателей, так как он позволяет реализовать бизнес-идеи в задуманном виде и учесть множество рисков. Важно понимать, что составление бизнес-плана является творческим процессом и даже опытные специалисты не имеют универсальной схемы разработки.

Для того, чтобы понять, что такое «бизнес-план», вначале необходимо разобраться с тем, что и себя представляет непосредственно планирование и как осуществляется отбор бизнес-идей для дальнейшего их воплощения через бизнес-план.

### **1.1 Проблемы планирования хозяйственной деятельности предприятий**

Существует множество определений планирования. В общем смысле под ним понимается процесс постановки целей и нахождение путей для их реализации. Сущность процесса планирования детально раскрывается в следующем определении: «Планирование представляет собой ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования является бизнес-план или система бизнес-планов» [2, с. 10].

Важно понимать, что понятия прогноза и плана существенно отличаются между собой. Прогноз, это вероятностная, независимая от воли

руководства оценка будущего состояния компании. Другими словами, прогнозирование является пассивным предсказанием (например, прогнозом инфляции, курса валюты и пр.), ответственность за результат которого отсутствует. С другой стороны, в плане закрепляются намерения предприятия, его цели, которые намериваются достичь в будущем, не взирая на меняющуюся ситуацию. Таким образом, существует ограниченная возможность влиять на результат, что, очевидно, ведет к ответственности за результат. [3]

ПРОГНОЗ	ПЛАН
1 Вероятностная оценка будущего состояния компании	1 Что намерены достичь и сделать
2 Отсутствует возможность влиять на результат	2 Присутствует ограниченная возможность влиять на результат
3 Отсутствует ответственность за результат	3 Присутствует ответственность за результат

Предсказание – это точные сведения о характере будущего, которые не требуется планировать.

Рисунок 1.1 - Сравнение плана и прогноза

В планировании важен не только результат (план). Сам процесс планирования не менее важен, поскольку он помогает ответить на следующие важные вопросы: [4, с. 10]

– В каком положении предприятие находится в настоящее время? Определяется экономическая позиция предприятия, итоги её деятельности, а также условия в которых функционирует предприятие. Помимо этого, определяются сильные и слабые стороны в следующих областях: финансы, маркетинг, производство, научные исследования, трудовые ресурсы. С помощью этой информации становится возможным определить реальный потенциал предприятия.

– В каком положении оно хотело бы находиться через определённый промежуток времени? Для ответа на этот вопрос изучаются конкуренты на рынке, текущие и потенциальные клиенты, законы, политические и экономические факторы, логистика, технологии и т.д. На этом этапе определяются цели организации и факторы, которые могут помешать их достижению.

– Каким способом достигнуть желаемого положения? Данный этап, основываясь на информации полученной из предыдущих двух вопросов, даёт ответ как предприятия может достигнуть поставленной цели и что для этого требуется.

Сущность планирования заключается не столько в умение предусмотреть все необходимые действия, но в способности предвидеть любые риски, которые могут возникать в процессе выполнения плана. [5, с. 9] Очевидно, что предприятие не располагает возможностями полностью устранить все возможные риски, то возникает необходимость в умении спланировать мероприятия по реагированию на них.

Планирование не должно выполняться формально, потому что это так принято, а должно быть действенным инструментом для достижения поставленных целей. Такая обширная цель не может быть выполнена без введения сопутствующих задач и подцелей планирования, которые должны быть направлены на согласованность достижения целей и действий работников, отделов разных уровней управления; своевременное выявление и предупреждение проблем; координация частных планов и их взаимосвязь со стратегией; подготовка принятия решений; определение основных показателей и точек контроля; информирование сотрудников о целях, альтернативах, сроках и ограничениях; мотивация сотрудников.

Необходимость бизнес-планирования в современных условиях объясняется следующими положениями:

– он исключает возможность допущения ошибочных решений в хозяйственной деятельности фирмы;

- соединяет в единую систему функционирование: производство, реализацию товара и развитие бизнеса;
- он необходим для определения перспектив развития фирмы в рыночных условиях.



Рисунок 1.2 – Схема направлений целей и задач бизнес-планирования и его основные элементы

Планирование, будучи функцией управления, имеет объект и предмет исследования. Что касается объекта планирования, то процесс планирования применяется в различных социально-экономических системах (корпорациях, предприятиях, структурных звеньях). Все эти системы могут выступать в качестве объекта планирования. Предметами планирования являются сама деятельность и отношения между объектами планирования и внешней средой.

Для иерархических систем управления применяются различные подходы к организации процессов планирования. Самыми



распространёнными являются подходы «сверху-вниз» и «снизу-вверх», а также компромиссный вариант «сразу всеми» («встречное планирование»).

Классический подход к организации процессов планирования (сверху вниз) гласит, что планирование — это удел руководителей высшего уровня управления (топ-менеджеров). Однако современные подходы к управлению предполагают участие в этом процессе и других сотрудников предприятия (снизу-вверх, встречное планирование). Планирование становится действенным инструментом только тогда, когда работники активно вовлечены в его процесс, принимают непосредственное участие в постановке целей и разработке способов их достижения. [6, с. 77] Правда, стоит отметить, что не существует универсальных процессов планирования, которые подходили бы всем без исключения организациям. Правильный выбор инструментов планирования должен учитывать множества факторов.

Роль высшего руководства в планировании заключается в том, что оно должно проявлять интерес к процессу планирования, оказывать ему поддержку и участие. Планирование должно начинаться и заканчиваться на вершине иерархии. Топ-менеджмент должен определить общую схему планирования, принципы определения целей. Руководители также несут полную ответственность за эффективность планирования.

Планирование должно соответствовать определенным требованиям (принципам). Принципы планирования впервые определил французский теоретик и практик менеджмента Анри Файоль в книге «*Administration Industrielle et Générale*» («Общее и промышленное управление»). [7, с. 391] Если А. Файоль выделял пять принципов (принцип единства, принцип участия, принцип непрерывности, принцип гибкости, принцип точности), то в настоящий момент времени ученые-экономисты выделяют гораздо более широкий ряд принципов планирования, которые можно систематизировать следующим образом (см. табл. 1.1). [8, с. 8-10] [9, с. 7-8] [10, с. 177-180]

Таблица 1.1 – Принципы планирования

Принципы планирования	Содержание
Принцип единства	Необходимость систематичного характера планирования на предприятии. Это значит, что должна существовать взаимосвязанная совокупность элементов системы направленные на достижение общей цели
Принцип участия	Каждый работник организации является участником процесса планирования. Он активно участвует в процессе разработки планов в рамках соответствующей внутрифирменной структуры независимо от занимаемой должности. В процессе планирования принимают участие практически все работники организации. В этих условиях планирование называется партисипативным
Принцип непрерывности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планирование должно осуществляться непрерывно, постоянно в пределах жизненного цикла каждого бизнес-проекта.</li> <li>– Изменчивость внешней среды и/или непредусмотренных изменений требует постоянных корректировок, исправлений и уточнений планов.</li> <li>– Поставленные цели и планы должны соответствовать ожиданиям, возможностям и внутренним ценностям предприятия, чтобы избежать случаев, когда достигнутая цель может оказаться никому не нужной</li> </ul>
Принцип гибкости	Является следствием принципа непрерывности и гласит, что план должен предполагать возможность изменения направленность планов, коррелирую с возникновением непредвиденных обстоятельств. Чаще всего это достигается внедрением в план финансовых амортизаторов (подушек)
Принцип точности	Планы должны быть детализированы и конкретизированы настолько, на сколько это позволяют внешние и внутренние условия. Очевидно, что для стратегического и долгосрочного планирования детализация будет минимальна, в то время для краткосрочной – максимальной.

Продолжение таблицы 1.1

Принципы планирования	Содержание
Принцип целенаправленности	Основная цель плана (ожидаемый результат) должна быть исходным пунктом всего процесса планирования, на основе которой будут строиться подцели
Принцип системности	Наличие единой для всех единой экономической цели и взаимодействие всех структур предприятия по вертикальным и горизонтальным уровням планирования. Смежные частные планы каждой структурной единицы должны быть взаимосвязаны и составлять единый сводный план социально-экономического развития предприятия
Принцип актуальности	Входная и выходная информация (показатели) должно соответствовать требованиям актуальности; актуальность плановых показателей достигается путем повышения точности прогнозов и увеличением числа учитываемых факторов
Принцип эффективности	Затратная часть планирования должна превышать доходную часть от результатов принятых решений. Оценка эффективности вклада планирования определяется качеством принимаемых решений
Принцип необходимости	Планирование является рациональным поведением для любой сферы деятельности. Каждый участник процесса должен четко знать свои цели перед тем как действовать
Принцип оптимальности	Каждый этап планирования должен использовать наиболее оптимальные варианты решений. Наибольшая оптимальность плана достигается при максимально возможной прогнозируемой прибыли (или других показателей) при минимально возможных прогнозируемых затратах
Принцип связи уровней управления	Достижение связей уровней управления происходит через детализацию планов «сверху-вниз», укрупнение планов «снизу-вверх»; а также через частичное делегирование полномочий

### Продолжение таблицы 1.1

Принцип ранжирования объектов планирования	План обязан рассматривать только наиболее доходные товары/услуги/отрасли. Если рассматриваемые объекты близки, то должно отдаваться предпочтение товарам с наибольшим объемом продаж
Принцип вариативности	План должен включать несколько вариантов: оптимистический и пессимистический, консервативный и революционный и т.п.
Принцип социальной ориентации	Включает внутреннее и внешнее направление: <ul style="list-style-type: none"> <li>– внутреннее направлено на социальное развитие коллектива;</li> <li>– внешнее на обеспечение товаров (услуг) социально значимыми качествами: экологичность, безопасность, эргономичность и др.</li> </ul>
Принцип стабильности	Генеральный план должен быть максимально стабильным во избежание возможных потерь ресурсов и дополнительных затрат

Важно понимать, что данный перечень принципов не является единственно верным. В зависимости от особенностей предприятия или особых требований, предъявляемых к плану, некоторые принципы могут не учитываться, другие наоборот дробиться на несколько или появляться другие. Бизнес-планирование — это творческий процесс, который требует индивидуального подхода к каждому новому заданию. [11, с. 9]

## 1.2 Бизнес-идея как фундаментальная часть планирования деятельности предприятия

Отправной точкой для планирования является верно выбранная бизнес-идея, которая в последующем станет основой бизнес-плана. Рассмотрим различные определения бизнес-идеи (см. табл. 1.2).

Бизнес-идея может затрагивать как создание нового или усовершенствованного продукта либо услуги, так и изменения технического, организационного экономического и др. аспектов деятельности. Она может быть использована как основа для проектирования нового бизнеса или в качестве обоснования стратегии развития действующего предприятия, например, при открытии нового направления его деятельности.

Таблица 1.2 - Определения понятия «бизнес-идея»

Источник (автор)	Определение
Словарь по профорientации и психологической поддержке	бизнес-идея — идея, в которой соединяются чьи-то потребности в некоторой продукции (товарах, услугах) и возможности предпринимателя производить эту продукцию. [12]
Международная организация труда	бизнес-идея — это краткое и четкое изложение основного вида деятельности предполагаемого предприятия. [13]
«Словарь бизнес-терминов»	Бизнес-идея — готовое бизнес-решение по организации своего дела [14]
Ситникова И.А., Сороко Т.Г.	Бизнес-идея — это алгоритм действий, замысел, комплекс мероприятий, направленный на создание новой/развитие действующей компании (частного предприятия) в любом из направлений деятельности для получения стабильной прибыли. [15, с. 33]

В данной работе будем использовать последнее определение как более полное и обширное и наиболее подходящих для настоящей работы. Важно понимать, что конечная цель бизнес-идеи не всегда заключается в получении прибыли, она может решать и другие поставленные задачи.

Следует отметить, что идеи бизнеса — это потенциальные проекты будущей компании (организации, фирмы), придумки, которые нуждаются в реализации по средствам инструментов планирования. Таким образом, при разработке бизнес-идеи необходимо ответить на следующий перечень вопросов:

- что будет предметом бизнеса;
- что нужно сделать, чтобы создать бизнес;
- что вы будете производить/какую услугу оказывать;
- кто ваш потенциальный потребитель;
- почему ваш товар/услугу будут покупать;
- как о вас будут узнавать;
- кто ваши конкуренты и чем вы лучше их;
- какие ресурсы понадобятся;
- возникает ли потребность в финансировании, и если да, то как вы будете финансироваться.

Бизнес-идеи можно классифицировать по трем направлениям (рисунок 1.3):

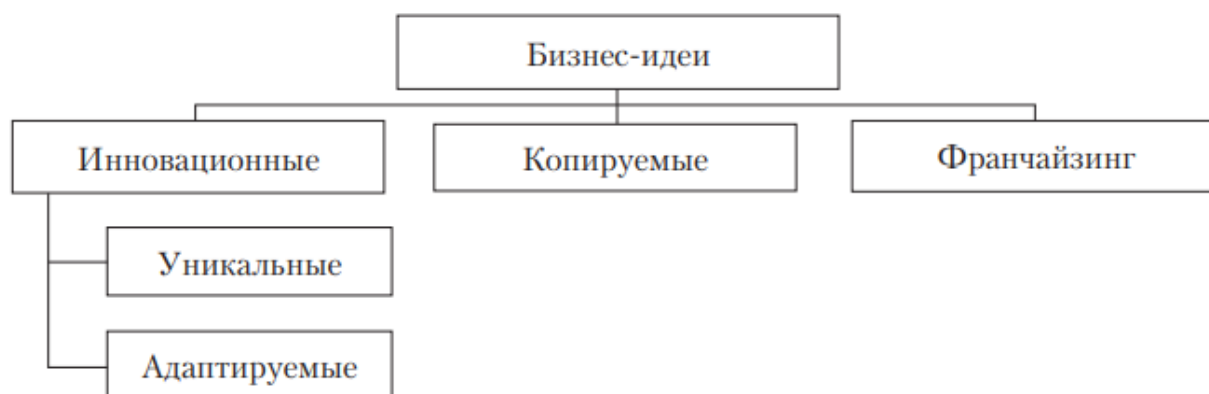


Рисунок 1.3 - Классификация бизнес-идей

Инновационные уникальные бизнес-идеи предполагают создание абсолютно нового товара/услуги/отрасли. Очевидно, что создание такого рода продукта достаточно сложный, трудоемкий и ресурсоемкий процесс требующих колоссальных вложений и сопряженный с высокими рисками.

Однако инновация необязательно означает придумывание совершенно нового изобретения. Будучи инновационной, бизнес-идея также может означать принятие существующей идеи в виде понятия/продукта и изменение их каким-то образом, чтобы сделать лучше. Чаще всего эти идеи связаны с улучшением текущего процесса или с процессом по совершенствованию некоторого продукта. Потребность в подобных действиях обусловлена быстрыми изменениями в технологиях, знаниях, потребностях, образе жизни людей и т.п. Такие бизнес-идеи называются адаптируемыми. Создание инновационного бизнеса имеют очевидные преимущества, но для большинства представителей малого и среднего бизнеса такой процесс связан в первую очередь в необходимости привлечения достаточно крупных инвестиций как финансового, так и научного плана. По этой причине можно заметить большое количество стартапов, которые предлагают инновационные продукты и для реализации их выходят на краудфандинговые платформы для поиска средств. [16, с. 140-141]

К инновационным адаптируемым бизнес-идеям последних лет можно отнести электромобили американской компании *Tesla Motors*, ориентированная на производство электромобилей. Основатель компании — Илон Маск — адаптировал электроавтомобили под требования рынка, усовершенствовав технологии аккумуляторов, повысив надежность узлов и превратив электроавтомобили, обладающие до этого достаточно спорным дизайном, в современные автомобили представительского класса. Из российских инновационных проектов можно отметить радиационно-стойкие телевизионные камеры для атомной электростанции компании «Диаконт» (Санкт-Петербург). Радиационно-стойкие системы контроля и управления

«Диаконт» продаются в 13 странах мира: Болгария, Франция, США, Украина, Тайвань, Финляндия, Швеция, Южная Корея, Япония. [17]

Однако для создание успешного бизнеса, необязательно придумывать инновационные бизнес-идеи. Часто бывает достаточно наладить продажу товаров или оказание услуг, которые активно реализуются за рубежом, но которых пока еще нет в России. Такие бизнес-идеи объединяются в группу копируемых.

Другой успешной формой организации малого и среднего бизнеса является франчайзинг — практика заключения договора франшизы между головной фирмой и самостоятельными мелкими предприятиями. Согласно его условиям, фирма предоставляет мелкому предпринимателю право продажи продукции/оказания услуг под ее торговым знаком на определенной территории. [18, с. 221-222] Таким образом, франчайзинг позволяет начинающему предпринимателю принять реально работающие бизнес-идеи и открыть аналогичный бизнес.

Преимущество данной формы организации малого и среднего бизнеса состоит в снижении риска потерь, поскольку реализуется отработанная и востребованная на рынке бизнес-идея. Франшиза является весьма распространенной формой организации малого и среднего бизнеса в сфере бытового обслуживания (химчистки, прачечные самообслуживания, парикмахерские и т.д.), общественного питания (Макдональдс), сфере услуг.

Но вне зависимости от того какой путь выбирает предприятие, необходимо создавать условия для воплощения этих бизнес-идей в жизнь, планировать мероприятия для достижения поставленных целей.

Источники новых идей могут быть внутренними и внешними (табл. 1.3). [19] [20] [21 с. 12-16]



Таблица 1.3 - Источники новых инновационных идей

Источник	Методы выработки и адаптации бизнес-идей	Пользователи
Внутренние источники		
<i>R&amp;D (research and development)</i> -отделы	Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Метод Дельфи	Собственники и менеджмент компании. Сотрудники компании, будущие предприниматели
Отделы маркетинга	Поставить себя на место потребителей	
Производство	<i>SCAMPER (Substitute, Combine, Adjust, Modify, Put, Eliminate, Reverse)</i>	
Менеджмент	Поставить себя на место потребителей.	
Конкурсы идей (создание банка идей внутри компании и работа с ним)	Методы генерации идей: – мозговой штурм; – метод «шести шляп»; – метод ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач) -диверсия;	Собственники и менеджмент компании. Сотрудники компании, будущие предприниматели
Конкурсы идей (создание банка идей внутри компании и работа с ним)	– латеральное мышление; – метод синектики (поиск аналогий); – метод фокальных объектов; – морфологические карты; – метод не прямых стратегий; – метод ловушки идей; – метод перечисления признаков; – метод принудительного сочетания	
Генерация идей	Методы генерации идей (см. выше). <i>SCAMPER</i> Фрирайтинг	Индивидуальные предприниматели
Анализ ретроспективных идей на предмет их возобновления	Анализ причин потери интереса и целесообразности воссоздания продукта на новом уровне	

Продолжение таблицы 1.3

Увлечения, хобби, собственные знания и навыки	Мониторинг Интернета/Рунета (изучение статистики запросов по интересующей вас проблеме/продукту в региональном и ретроспективном аспектах) Метод перечисления признаков Метод принудительного сочетания	Индивидуальные предприниматели
Внешние источники		
Потребители (претензии и отзывы)	CRM Опросы и анкетирование. SCAMPER	Собственники и менеджмент компаний. Сотрудники компаний, будущие предприниматели
Партнеры	Переговоры. Анализ деловых взаимодействий.	
Поставщики	Переговоры. Анализ деловых коммуникаций в процессе создания цепочки ценностей	
Конкуренты (выпускаемая продукция и бизнес-процессы)	Бенчмаркинг. Анализ публикаций в средствах массовой информации (СМИ) и Интернете. Изучение страниц и групп в социальных сетях. Анализ сайта конкурента. Метод «тайного покупателя». SCAMPER	Собственники и менеджмент компаний. Сотрудники компаний, будущие предприниматели
Государственные организации	Мониторинг законодательства. Форсайт проекты	
Изобретатели	Выявление и установление контактов на предмет покупки представляющей интерес идеи. Метод перечисления признаков. Метод принудительного сочетания	

Продолжение таблицы 1.3

Архивы Патентного бюро	Метод анализа динамики патентования	Собственники и менеджмент компании. Сотрудники компании, будущие предприниматели
Технические публикации	Метод анализа динамики публикации	
Интернет	Мониторинг тематических сайтов западного Интернета и рассмотрение возможности создать адаптацию удачного западного проекта для России	Индивидуальные предприниматели
Рунет	Поиск бизнес-идеи в Рунете на тематических сайтах	
Изучение трендов	Мониторинг Интернета/Рунета (изучение статистики запросов по интересующей вас проблеме в региональном и ретроспективном аспектах)	

### 1.3 Бизнес-план как инструмент адаптации бизнес-идеи в готовое решение

После того как бизнес-идея выбрана, проанализирована и утверждена ставится вопрос об её реализации. Таким образом, следующим важным шагом является переход от бизнес-идеи к бизнес-плану. Схематично данный процесс представлен на Рисунке. 1.4.



Рисунок 1.4 - Путь от бизнеса идеи к бизнес-плану

Для начала деятельности рекомендуется учитывать 4 правила:

- 1) Выбрать бизнес-идею, которую планируется воплотить в жизнь.
- 2) Провести тестирование идея с минимальным вложением ресурсов.

Другими словами, протестировать бизнес-идею.

- 3) Поставить конкретную задачу, цели.
- 4) Составить план действий по реализации проекта в виде бизнес-плана.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. [22, с. 10] Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее

руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план – это документ, включающий всю основную деятельность организации: его производственные, коммерческие и социальные проблемы. [23, с. 112] В отличие от директивного плана бизнес-план не носит законодательного характера. Он постоянно корректируется в зависимости от конъюнктуры рынка, что дает ему возможность адаптироваться к непредсказуемым рыночным ситуациям. Таким образом, бизнес-планирование фирмы должно быть индикативным, т.е. рекомендательным, ориентирующим.

Необходимость составления бизнес-плана в современных условиях объясняется следующими положениями:

- он исключает возможность допущения ошибочных решений в хозяйственной деятельности фирмы;
- соединяет в единую систему функционирование: производство, реализацию товара и развитие бизнеса;
- он необходим для определения перспектив развития фирмы в рыночных условиях. [24, с. 95-98]

Написание бизнес-плана является, очевидно, трудоемким процессом в который вовлечены специалисты из разных областей (экономисты, инженеры, менеджеры и др.). Составление такого документа требует материальных, трудовых, и временных затрат. По этой причине, многие руководители предпочитают сэкономить на бизнес-плане, что в корне не верно, так как многие проблемы бизнеса можно избежать путем составления бизнес- плана. Но и другая крайность также опасна и результаты реализации бизнес-плана должны быть выше чем затраты на его составление.

В обобщенном виде бизнес-план представляет собой образ желаемого будущего, определенная поэтапная схема направлений действий на достижение поставленных целей и задач. [25, с.4]

Планы неразрывно связаны с показателями времени, поскольку разрабатываются на определенный период, называемый плановым периодом. В странах с развитой рыночной экономикой уже давно существует индикативное планирование как на уровне фирм, так и в государственном масштабе. [26]

Таким образом, бизнес-план дает возможность предпринимателю:

- Оценить возможности и перспективы предприятия.
- Установить краткосрочные и долгосрочные цели предприятия.
- Определить необходимые объемы и источники финансирования.
- Определить сроки выполнения проекта, составить план его реализации.
- Учесть и спланировать риски.
- Обеспечить контроль за выполнением проекта.
- Повысить собственную квалификацию.
- Оценить качество управления предприятием. [27]

Бизнес-план представляет собой целевой программный документ, включающий систему расчетов, совокупность экономических показателей, технико-экономических обоснований, описание действий и мер, направленных на достижение поставленных целей.

Бизнес-план является моделью деятельности предприятия, которая использует все элементы традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики. [28]

Хорошо разработанный бизнес-план, дает возможность эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать партнеров и инвесторов, кредитные ресурсы, используется для прогнозирования деятельности, повышения эффективности управления предприятием.

Технологии бизнес-планирования отличаются уровнем детализации и перечнем показателей, которые используются для обоснования выгод от реализации бизнес-идей. Бизнес-план должен выглядеть профессионально. Перед составлением бизнес-плана, рекомендуется придерживаться определенной методики, для этого нужно:

- определить источники необходимой информации (например, специализированные учреждения, консалтинговые фирмы, учебники по бизнес-планированию и др.);
- точно определить цель разработки, которые призван решить бизнес-план;
- выявить своих целевых читателей. Нужно знать для кого разработан бизнес-план, для внутренних или внешних лиц;
- определиться со структурой создаваемого бизнес-плана;
- собрать необходимую информацию;
- приступить к написанию бизнес-плана соблюдая требования.

Как выражение результатов планирования бизнес-планы в совокупности должны образовывать пирамидальную структуру, обладать дифференцированной, концентрированной по уровням управления информативностью, классифицироваться по срокам планирования: текущие, среднесрочные и долгосрочные. [29, с. 49]

Бизнес-план представляет собой расчетный прогноз развития предпринимательской деятельности фирмы, одинаково важный для самой фирмы, так и для внешних пользователей при условии стороннего финансирования и создания совместных предприятий.

Независимо от сферы деятельности, формы собственности, масштабов и организационно – правовой формы предприятия разработка бизнес-плана необходима. В нем решаются как внешние задачи, обусловленные установлением контактов и взаимопониманием с другими фирмами и компаниями, так и внутренние задачи, связанные с управлением предприятием.

На рисунке 1.5 представлены виды бизнес-планирования.



Рисунок 1.5 – Виды бизнес-планирования

Процесс планирования в макроэкономическом масштабе – дело сложное, ибо многие ее аспекты (кризисы, инфляция, забастовки и т.п.) не поддаются прогнозированию, однако на микроэкономическом уровне залог успеха предпринимательской деятельности изначально во многом предопределяется ее планированием и прогнозированием.

Практика показывает, что большую и стабильную прибыль получают именно те фирмы, которые разрабатывают собственные бизнес-планы. Мировой опыт доказал, что бизнес-план позволяет предприятию реально (не виртуально) оценить рыночную ситуацию, тщательно объективно изучить конъюнктуру рынка и спрос потребителей, правильно оценить производственный, ресурсный и финансовый потенциал своей фирмы, чувствовать себя более уверенно на рынке.



## **2 Анализ специфических методов, техник и технологий разработки и внедрения бизнес-плана**

Предпринимательство, вне зависимости от того крупное оно или малое, требует знаний основ экономики. Рыночный механизм работает по давно отлаженной системе. Предпринимателям можно надеяться на удачу, интуицию, но бизнес предпочитает прагматичный подход и точное планирование. Сегодня поэтому главным фактором успешного управления бизнесом является система бизнес-планирования, подразумевающая совокупность взаимосвязанных подсистем, одной из которых является аналитический блок, методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана. Данный блок представлен богатым инструментарием, в основу которого заложены техники, методы, технологии бизнес-планирования, позволяющие решать широкий круг вопросов.

### **2.1 Анализ методов и стандартов бизнес-планирования**

Технологии бизнес-планирования отличаются уровнем детализации и перечнем показателей, которые используются для обоснования выгод от реализации бизнес-идей. Бизнес-план должен выглядеть профессионально. Перед составлением бизнес-плана, рекомендуется придерживаться определенной методики, для этого нужно: [30, с. 38-39]

- определить источники необходимой информации (например, специализированные учреждения, консалтинговые фирмы, учебники по бизнес-планированию и др.);
- точно определить цель разработки, которые призван решить бизнес-план;
- выявить своих целевых читателей (необходимо знать для кого разработан бизнес-план, для внутренних или внешних лиц);
- определиться со структурой создаваемого бизнес-плана;
- собрать необходимую информацию;

- приступить к написанию бизнес-плана соблюдая требования.

Для определения структуры можно воспользоваться общепринятыми международными стандартами бизнес-планирования:

- стандарты *UNIDO*. (Организация Объединенных наций по промышленному развитию). Подразделение поддерживает развитие развивающихся стран;
- стандарты бизнес-плана *TACIS*. Программа Европейского Союза в целях оказания помощи странам СНГ;
- стандарты бизнес-планирования *ЕБРР* (Европейский банк реконструкции и развития);
- стандарты бизнес-планирования *Ernst & Young, KPMG*. (Стандарты крупных аудиторско-консалтинговых компаний). [31]

Также, в России используется стандарт, разработанный федеральным фондом поддержки малого предпринимательства ФФПМП. Сравним структуру стандартов ФФПМП и *UNIDO*:

Таблица 2.1 - Сравнение ФФПМП и *UNIDO* [32] [33]

	ФФПМП	<i>UNIDO</i>
1	Обзорный раздел (резюме)	Резюме
2	Описание предприятия	Описание отрасли и компании (предприятия)
3	Описание продукции.	Описание продукции (услуг)
4	Анализ рынка	Продажи и маркетинг
5	Производственный план	Производственный план
6	Календарный план	Организационный план
7	План сбыта	Финансовый план.
7	Финансовый план	Оценка эффективности проекта
8	Анализ чувствительности проекта	Гарантии и риски
9	Экологическая и нормативная информация.	Приложения

Основные отличия в структурах.

ФФПМП:

- маркетинговый план заменен планом сбыта;
- отсутствует план рисков;
- организационный план совмещен с обзорным отделом.

*UNIDO*:

- отсутствует нормативная и экологическая информация;
- нет календарного плана;
- отсутствует анализ рынка.

Важно понимать, что с точки зрения внутреннего планирования данные стандарты являются рекомендуемыми, но не обязательными и каждое предприятия вправе менять или использовать свою структуру бизнес-плана. Директивный характер выбора того или иного стандарта могут продиктованы лишь если бизнес-план подразумевается для внешнего использования.

Очевидно, что структура бизнес-плана должна быть подчинена проекту, а не наоборот. Таким образом, следует относиться к данным стандартам как к определенным шаблонам. Таким образом, в настоящей выпускной квалификационной работе будем использовать следующую структуру, которая объединяет элементы ФФПМП и *UNIDO*:

Раздел 1. «Возможности фирмы (резюме)»: краткое содержание находящихся в бизнес- плане данных. В этой части описывается краткая характеристика проекта, необходимые объёмы инвестиций, прогнозируемая прибыль и время окупаемости вложений.

Раздел 2. «Общее описание компании»: описание компании, организационной формы, видов деятельности, месторасположения.

Раздел 3. «Виды товаров (услуг)»: информация о продукте (услуге, товаре). Приводится его детальное описание, отличие от подобных предложений на рынке. Автор бизнес-плана должен объяснить, чем предлагаемый продукт уникален, какие имеет преимущества перед подобной продукцией конкурентов.

Раздел 4. «Анализ рынка»: информация об основных тенденциях и объёме целевого рынка, ожидаемая доля рынка, уровень конкуренции.

Раздел 5. «План маркетинга и продаж»: указывается ожидаемый уровень доходов в первое время после запуска проекта, а также через три-пять лет. Описание различных вариантов развития проекта. Детально описывается маркетинговая стратегия проекта, в т. ч. необходимые действия для привлечения клиентов. Учитывается объём расходов на рекламу, продвижение продукта, различные представительские расходы.

Раздел 6. «Производственный план»: приводится детальное описание перечня ресурсов и инструментов, необходимых для производства продукта. Указывается необходимое оборудование, площадь производственных помещений.

Раздел 7. «Организационный план»: список специалистов, необходимых для работы проекта. Необходимый опыт, наличие профессиональных навыков, пути привлечения людей, график работы, расходы. Список руководителей проекта и уровень распределения ответственности между ними. Зарплата персонала.

Раздел 8. «Оценка риска и страхование»: необходимо перечислить негативные факторы, способные спровоцировать неудачу проекта. Рекомендуемые меры по минимизации их влияния, а также перечень страховых полисов при необходимости.

Раздел 9. «Финансовый план»: производится расчет прибыли, прогноза движения денежных потоков, точки окупаемости (достижение нулевого баланса между расходами и доходами). Важно описать, какая часть инвестиций будет производиться из собственных средств, а какая – из кредитных.

На первый взгляд может показаться, что финансовый план является важнейшей частью бизнес-плана и создается убежденность, что планирование необходимо начинать именно с него. Безусловно, финансовый план является наиболее важным пунктом для потенциальных инвесторов, но применительно

к внутреннему планированию на предприятии наибольший интерес представляет глубокий анализ рынка, правильно продуманный сбыт, качественное предоставление услуг/продукции. Таким образом, написание бизнес плана следует начинать именно с этих пунктов, так как именно они определяют дальнейший успех компании. Именно по этим соображениям была выбрана данная структура как наиболее соответствующая поставленным задачам и особенностям рассматриваемого предприятия. Несмотря на внутреннюю направленность данного бизнес-плана нельзя не учитывать возможность его внешнего применения, таким образом в структуру вложена возможность трансформирования к общепринятым международным стандартам.

## **2.2 Классификация инструментов бизнес-планирования по стадиям процесса разработки и внедрения бизнес-планов**

Анализ и систематизация современных инструментов бизнес-планирования позволил установить следующую их классификацию в зависимости от стадий разработки и внедрения бизнес-плана.

1) Формулировка концепции бизнеса (проекта). На этом этапе предприниматель может использовать такие методы: мозговой штурм, дерево целей, бизнес-инжиниринг, методы нейролингвистического программирования. [36]

2) Сбор статистических данных по конкретному региону, где будет осуществляться предпринимательская деятельность (*SWOT*-анализ, *PEST*-анализ, 5 сил Портера, сравнительный отраслевой анализ).[37]

3) Проведение маркетингового исследования: расчет емкости рынка, определение потенциальной выручки, анализ конкурентов, выявление сильных и слабых мест проекта (конкурентный анализ, бенчмаркинг, функционально-стоимостный анализ, *CVP*-анализ, *PIMS*-анализ, модель И. Ансоффа, модель Г. Стейнера). [38]

4) Оценка внутреннего технико-экономического потенциала фирмы: поиск потенциальных поставщиков оборудования и сырья, запрос коммерческих предложений, пересчет себестоимости, определение конечной цены исходя из рыночной действительности и определение уровня рентабельности будущей деятельности (метод *BCG*, метод МакКински, модель *Shell/DPM*, модель *ADL/LC*, метод жизненного цикла товара, модель Д.Абея, анализ последовательности привносимых ценностей, анализ компетенций).[37]

5) Обоснование бизнес-проекта (экономический анализ, инвестиционный анализ).

6) Проведение стресс-теста (расчет окупаемости при снижении запланированной выручки на  $N$  процентов, анализ «разрывов», метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов).

7) Реализация бизнес-плана (методы сетевого планирования, структура разбиения работ, графики Ганта, система сбалансированных показателей)

8) Оценка и контроль выполнения бизнес-плана (стратегический аудит, внутренний аудит, диагностическое исследование). [39]

В последнее время особую популярность приобрели следующие техники бизнес-планирования: метод чувствительности; проверка устойчивости; предельный анализ; оценка нормы прибыли; дисконтирование; система показателей плана; бюджетирование и др. Каждая из перечисленных техник преследует выполнение своих задач в процессе бизнес-планирования [40]:

Анализ чувствительности – позволяет оценить, насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации или одного из исходных параметров. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации планируемого мероприятия.

Проверка устойчивости – позволяет предвидеть ход развития событий в процессе реализации плана, которые могут произойти во внешнем окружении и внутренней среде предприятия. Суть метода – разработка сценариев развития событий в наиболее опасных вариантах реализации плана. При этом определяются доходы, потери, показатели эффективности. Достоинством данного метода является то, что он позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты.

Предельный анализ - позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия. Предельный анализ в планировании может быть использован для установления цен на продукцию, объемов производства, объемов продаж и др. Одним из вариантов техники предельного анализа является анализ точки безубыточности (*CVP*-анализ).

Анализ нормы прибыли – в основе этого метода лежит расчет, показывающий связь между прибылью и общей суммой затрат, осуществляемых для производства и реализации продукции. С помощью данного анализа можно судить о перспективной тенденции, степени устойчивости, наличии финансовых резервов повышения эффективности компании. По результатам анализа определяется целесообразность капитальных вложений, планируются затраты, производится оценка эффективности прошлых плановых решений.

Дисконтирование – метод приведения будущих расходов к исходному моменту времени (моменту осуществления капиталовложений). Применение данной техники позволяет учитывать предпринимателям изменение стоимости денежных доходов и затрат в течение периода реализации планируемого мероприятия.

Система показателей плана – это комплекс взаимосвязанных характеристик объекта исследования, представляющих собой понятия, в которых находят отражение объем и уровень экономической эффективности процессов деятельности предприятия. Все показатели должны быть сопоставимы по методике расчета, ценам и другим факторам.

Бюджетирование – это один из наиболее мощных финансовых инструментов бизнес-планирования, доступных малым предпринимателям. Проще говоря, использование эффективного бюджетирования позволяет контролировать *cash flow* (денежные потоки). При этом предпринимателям важно планировать как финансовые потоки, так и баланс, что позволит прогнозировать как потребность в средствах, так и размер прибыли. Прогнозирование баланса предполагает определение таких его составляющих, как выручка; себестоимость; валовая прибыль; общие издержки; зарплата; амортизация; проценты по кредитам. Прогнозирование же финансовых потоков позволяет установить *cash flow* от операционной деятельности; *cash flow* от инвестиционной деятельности; *cash flow* от финансовой деятельности и баланс наличности [41, с. 82-89].



В настоящее время решение всех задач, устанавливаемых в процессе бизнес-планирования, в короткие сроки и на высоком качественном уровне невозможно без специализированного программного обеспечения. Таким образом, наряду с вышеперечисленными техниками, к методологической базе бизнес-планирования следует отнести и совокупность программно-информационных систем.

Учитывая, что процесс бизнес-планирования является трудоемким с точки зрения осуществления всех включенных в него этапов, поэтому в последнее время автоматизация различных бизнес-процессов приобретает особую актуальность: разрабатываются программные обеспечения для облегчения процесса бизнес-планирования и экономии времени предпринимателя.

Таким образом, наиболее качественная и полная реализация процесса подготовки и анализа бизнес-плана возможна с использованием специализированных компьютерных систем, в первую очередь – экономического и финансового планирования. [42, с. 49-70] Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяет значительно улучшить качество бизнес-планов.

Анализ экономической литературы позволил выявить весьма широкий спектр специализированных программных продуктов, приспособленных для решения задач подобного рода. В подготовке бизнес-планов и оценке экономической эффективности проектов существенную помощь могут оказать программы, предназначенные для автоматизации оценки экономической эффективности проектов. В инвестиционной практике для экономической оценки проектов применяются как российские, так и западные программы: *COMFAR*, *PROPSPIN*, *PROJECT EXPERT*, АЛТ-ИНВЕСТ. Наиболее популярными программными продуктами являются *PROJECT EXPERT* и программы на базе *MS Excel*, а также прикладные программы *COMFAR* и *PROPSPIN*, созданные при ЮНИДО. [43. с. 95] Системы типа «*Microsoft project*», «*Timt line*» и «*Primavera*» предназначены только для разработки

календарного плана работ и сетевого проекта, включая длительность и затраты по его стадиям, и применяются, в основном, как системы управления проектами. Однако большинство предпринимателей предпочитают пользоваться простым *Excel*, так как с помощью него можно разработать любой проект и до необходимо уровня автоматизировать расчеты.

Каждая из перечисленных программ отличается от других определенными особенностями. Все они в той или иной степени упрощают процесс бизнес-планирования, оптимизируют время предпринимателя посредством выполнения различных функций и заметно снижают затраты на пополнение, актуализацию и обновление баз данных. [44] Однако необходимо помнить, что применение компьютерного обеспечения рационально тогда, когда рутинную работу можно доверить автоматизированной программе, а предпринимателю – осуществление контроля результатов, выданных программой, и принятие дальнейших решений.

В практике бизнес-планирования на всех стадиях подготовки бизнес-плана, от формирования бизнес-идеи до презентации бизнес-плана, могут быть также широко использованы ресурсы и средства Интернета.

Рассмотренный комплекс методов и техник бизнес-планирования призван способствовать повышению эффективности деятельности организации.

Для оптимизации трудового времени предприниматели могут прибегнуть к различным методам, техникам и технологиям, причем их использование должно осуществляться предприятием строго в соответствии со спецификой его деятельности. [45]

Очевидно, что предприятия малого и среднего бизнеса, осуществляющие свою деятельность, согласно грамотно разработанному бизнес-плану и использующие в своей повседневной практике передовые техники бизнес-планирования, учитывающие все особенности бизнес-процессов внутри организации, становятся более эффективными на рынке, что позволяет им более рационально распоряжаться ресурсами.

### **3 Бизнес-план обновления подвижного состава ТОО «Семавтопарк»**

#### **3.1 Краткая экономическая характеристика деятельности ТОО «Семавтопарк»**

ТОО «Семавтопарк» создан на базе действующего ранее автобусного парка номер 1 и входившего в состав Семипалатинского пассажирского и грузового автоуправления, которое объединяло все автобусные парки, таксомоторный парк, грузовые автоколонны. Во время, плановой экономики происходило централизованное распределение функций и обязанностей пассажирского автотранспорта, существовала жесткая взаимосвязь деятельности всех сфер услуг транспорта. На базе плановой экономики осуществлялось и государственное финансирование деятельности транспортных организаций, что облегчало работу. В переходе к рыночной экономике, каждому предприятию предстояло самостоятельно определять маркетинговую стратегию деятельности, нахождение партеров, составление договоров на поставку услуг, транспортное обслуживание автомобилей и т.д.

Так как к этому времени почти весь состав автотранспорта в автобусных парках и автоколоннах был приватизирован, сами автобусные парки, автоколонны, грузовые предприятия, были также переданы в собственность, Семипалатинский автобусный парк остался один на один со своими проблемами в поисках перспектив своей дальнейшей деятельности и с проблемами обновления парка автобусов.

ТОО «Семавтопарк» осуществляет следующие виды деятельности:

- осуществление пассажирских перевозок автобусами по внутригородским маршрутам, по заказам предприятий и физических лиц;
- выполнение ремонтных работ и техническое обслуживание автобусов;
- капитальный ремонт кузовов автобусов и агрегатов;
- аренда стояночных мест для крупногабаритной техники;

- предоставление аренды маршрутов частным лицам.

Доходы, получаемые от перевозки пассажиров, колеблются в пределах 60-70 процентов; доход от прочих работ, услуг до 30-40 процентов от общих доходов предприятия.

ТОО «Семавтопарк» по итогам конкурсов от 14.01.2011 года, 3 августа 2012 года и 17 июня 2013 года осуществляет перевозки пассажиров и багажа на 8 регулярных городских маршрутах, в том числе:

- 2 маршрута с автобусами большого и особо большого класса – номера маршрутов: 2 и 13;
- 4 маршрута – с автобусами малого класса – номера маршрутов: 9, 17, 26, 44;
- 2 маршрута с автобусами особо малого класса – номера маршрутов: 29 и 54.

Единовременно на маршрутах предприятия работают от 60 до 80 автобусов различных классов. Перевозки пассажиров и багажа на городских регулярных маршрутах осуществляются на договорной основе с уполномоченным органом исполнительной власти – акимата города Семей в лице ГУ «Отдел пассажирского транспорта и автомобильных дорог города Семей в соответствии со следующими действующими нормативно-правовыми актами:

- Закон Республики Казахстан «Об автомобильном транспорте»;
- Закон Республики Казахстан «О дорожном движении»;
- Правила дорожного движения РК;
- Правила перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом;
- Правила технической эксплуатации автотранспортных средств.

С августа 2013 года ТОО «Семавтопарк» первым среди всех перевозчиков Восточно-Казахстанской области начало внедрять на

действующих маршрутах систему контроля за работой автобусов в режиме реального времени (система *GPS*), которая была завершена в 2014 году.

Предприятием предусмотрена система мер по замене автотранспорта. Для замены автобусов, преждевременно сошедших с маршрута по техническим или иным причинам, ТОО «Семавтопарк» предусмотрены резервные транспортные средства.

Автобусы резерва, заправленные ГСМ, укомплектованные водительским составом и кондукторами, прошедшие предрейсовый технический и медицинский осмотр ежедневно располагаются на специальной площадке на территории предприятия. Экипажи резервных автобусов находятся в помещении диспетчерского пункта.

Выезд резервного автотранспорта на маршрут осуществляется на основании информации в ЦДС (центральная диспетчерская служба) предприятия водителя сошедшего автобуса, заключения механика КТП (контрольно-технический пункт). Время замены по конкретному графику составляет от 30 до 60 минут.

ТОО «Семавтопарк» за свой счет оказывает определенную помощь социально незащищенным слоям населения города в виде предоставления права бесплатного и льготного проезда на его маршрутах:

При наличии соответствующих подтверждающих документов предоставляется право бесплатного проезда следующим категориям пассажиров:

- а) Инвалиды и участники Великой Отечественной войны.
- б) Инвалиды по зрению I группы
- в) Сопровождающий инвалида по зрению.

При наличии подтверждающих документов также предоставляется право льготного проезда – детям в возрасте от 7 (семи) до 15 (пятнадцати) лет в размере 50-ти (пятидесяти) процентов от полной стоимости проездного документа (билета).

По просьбе акимата города на маршрутах Перевозчика предоставляется право льготного проезда пенсионерам в возрасте 70 лет со скидкой 50 процентов от действующего тарифа. На предприятии проводятся мероприятия по обновлению подвижного состава и повышению уровня безопасности пассажирских перевозок.

Имеющийся на предприятии материально-технический и кадровый потенциал позволяют ТОО «Семавтопарк» оставаться одним из основных автотранспортных предприятий пассажирского транспорта города Семей.

Общее руководство предприятием осуществляет - директор.

Организационная структура предприятия имеет следующий вид, представленный ниже.

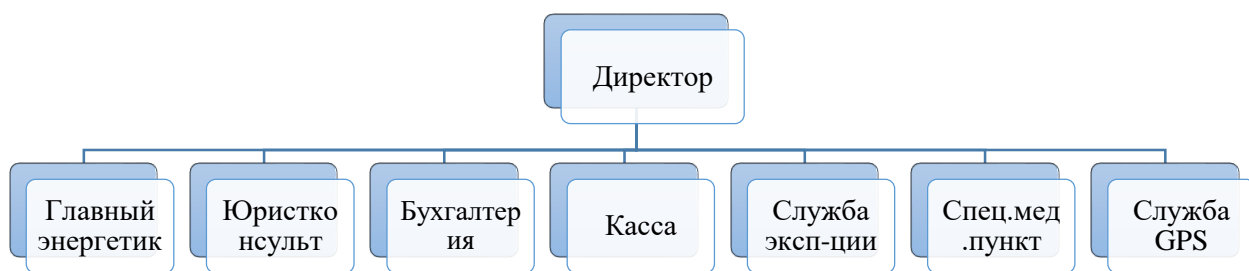


Рисунок 3.1 - Организационная структура предприятия

Приведенную структуру управления персоналом можно отнести к линейной. Она позволяет директору оперативно управлять работой предприятия и находиться в курсе событий.

Работники были набраны на открытом рынке труда, в соответствии с требованиями к опыту работы и наличию необходимой квалификации.

Способ оплаты труда фиксированный - оклад, средняя зарплата по предприятию составляет 43 904 тенге (8 300 рублей).

Динамика развития предприятия:

В ходе проведения независимой оценки в 2018 году (см. Приложение А) рыночная стоимость ТОО «Семавтопарк» составила 700 123 000 тенге (132 350 000 рублей).

Графика изменения доходов ТОО «Семавтопарк» за период 2011-2017 гг (см. Рис. 3.2.). График изменения расходов ТОО «Семавтопарк» за период 2011-2017 (Рис. 3.3).

Снижение доходов в 2017 году связано: со снижением количества маршрутов, директива на запрет повышения цены проезда, а также произошедшая в 2015 году девальвация курса тенге. Увеличение доходов в 2016 году вопреки экономической ситуации в первую очередь продиктовано наличием запасов, которые были полностью истощены за год, что привело к необходимости их пополнения в 2017, что также сказалось на доходах предприятия.

**ТОО "СЕМАВТОПАРК"**

**Анализ счета 6010 за Январь 2011 г. - Декабрь 2017 г.**

Выводимые БУ (данные бухгалтерского учета)

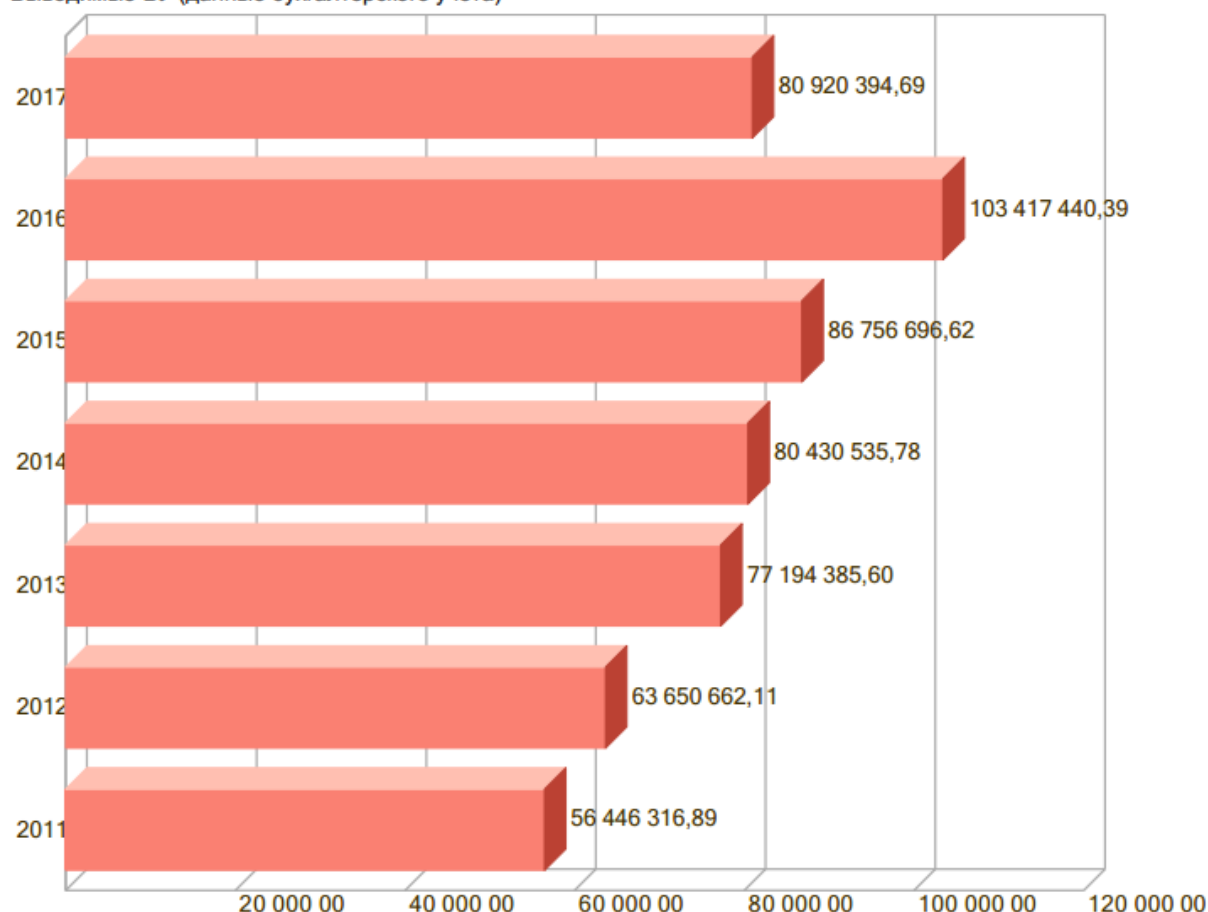


Рисунок 3.2 - Доходы ТОО «Семавтопарк» 2011-2017 гг.

**ТОО "СЕМАВТОПАРК"**

**Анализ счета 7210 за Январь 2011 г. - Декабрь 2017 г.**

Выводимые БУ (данные бухгалтерского учета)

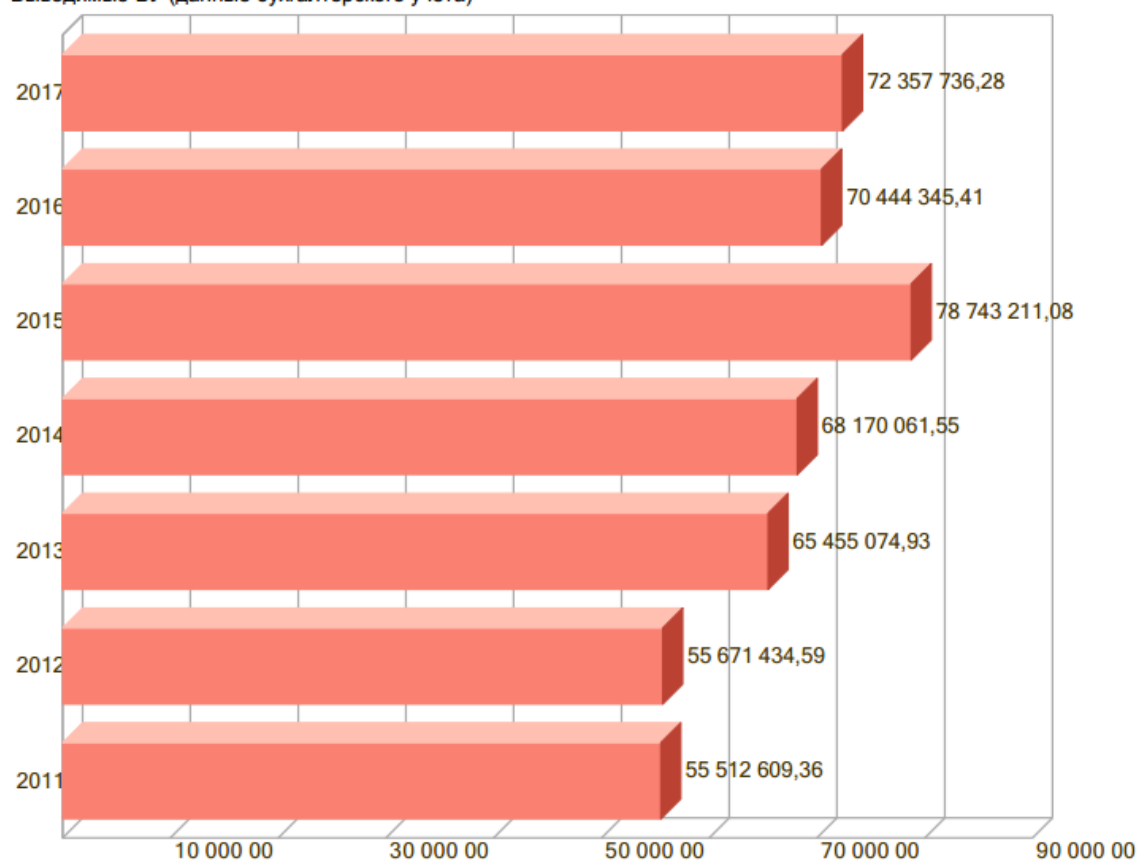


Рисунок 3.3 - Расходы ТОО «Семавтопарк» 2011-2017 гг.

Также в приложении Б представлен бухгалтерский баланс.



### **3.2 Бизнес-план «Приобретение автобусов для пассажирских перевозок в городе Семей»**

#### **Раздел 1. «Возможности фирмы (резюме)»:**

Предлагаемый проект включает в себя приобретение и ввод в эксплуатацию современных комфортабельных автобусов, позволяющих значительно снизить себестоимость услуг, увеличить безопасность пассажироперевозок и увеличить доходность предприятия. Данный проект является частью программы развития пассажирских перевозок автомобильным транспортом и в целях совершенствования организационных, экономических и технических условий для обеспечения устойчивого эффективного функционирования автомобильного транспорта, предназначенного для внутригородских перевозок пассажиров.

Субъект реализации бизнес-плана: Товарищество с ограниченной ответственностью «Семавтопарк».

#### **Цель реализации бизнес-плана:**

Проект обновления парка автобусов позволит повысить устойчивость функционирования пассажирского автомобильного транспорта и обеспечить качество транспортного обслуживания граждан в соответствии с нормативами государственных социальных стандартов по обслуживанию населения в области транспорта.

Процесс обновления парка автобусов позволит сократить удельные эксплуатационные затраты в расчете на 1000 км пробега на:

- техническое обслуживание и ремонт автобусов - на 25 процентов;
- смазочные материалы - на 16 процентов;
- топливо - на 35 процентов.

Оценка экономической эффективности оптимизации структуры парка автобусов произведена исходя из предполагаемого сокращения удельных эксплуатационных затрат, а также на основе прогноза развития пассажирских перевозок автомобильным транспортом общего пользования до 2022года.

В соответствии с прогнозом развития пассажирских перевозок автомобильным транспортом общего пользования до 2022 года рост пассажирооборота составит до 20 процентов. [45]

Обновление парка автобусов позволит сократить удельные выбросы токсичных веществ с отработанными газами двигателей на 35 - 45 процентов за счет замены автобусов с бензиновыми двигателями категории ЕВРО-2 и ЕВРО-3 на автобусы с дизельными двигателями категории ЕВРО 5. [46]

Цели проекта:

- наиболее полное и своевременное удовлетворение потребностей населения в перевозках;
- высокое качество и культура обслуживания пассажиров;
- полная безопасность движения подвижного состава;
- организация полного сбора доходов;
- оптимизация системы оплаты труда;
- минимальные трудовые, материальные и финансовые затраты.

Закон Республики Казахстан от 4 июля 2003 года N 476 Об автомобильном транспорте (аналог в российском законодательстве федеральный закон «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта»). Основные принципы осуществления деятельности в сфере автомобильного транспорта: [47]

«Работы и услуги в сфере автомобильного транспорта осуществляются на основе следующих основных принципов:

- 1) приоритета безопасности, защиты жизни и здоровья людей, охраны природы и культурных ценностей;
- 2) равенства прав физических и юридических лиц при осуществлении работ и услуг в сфере автомобильного транспорта;
- 3) обеспечения свободы выбора потребителю услуг в сфере автомобильного транспорта, в том числе свободы выбора между использованием собственных автотранспортных средств и услуг перевозчика;

4) обеспечения в соответствии с законодательством Республики Казахстан свободы цен на работы и услуги в сфере автомобильного транспорта.»

Этапы реализации бизнес-плана:

- разработка проектно-сметной документации на обновление подвижного состава.
- заключение договоров на поставку автобусов, а также оборудования для его обслуживания.
- подготовка производственных корпусов предприятия.
- закупка, монтаж и наладка оборудования.

Ввод производства на полную мощность — 4 квартал 2018 г.

Предпосылки реализации бизнес-плана:

- возрастающая потребность качественных и комфортабельных автобусах на внутригородских маршрутах;
- лучшие эксплуатационные характеристики, более высокие гарантии безопасной эксплуатации;
- большой опыт предприятия по предоставлению услуг пассажироперевозок;
- наличие опытного, высококвалифицированного персонала
- физически изношенная техника не позволяет эффективно эксплуатировать ее в нужных объемах для выполнения плана работ;
- устаревшие марки автотранспорта остаются невостребованными на рынке услуг;
- быстрое старение мощностей приводит с каждым годом к необходимости больших затрат на ремонт т.е. к повышению себестоимости.

Раздел 2. «Общее описание компании»:

Товарищество с ограниченной ответственностью «Семавтопарк».

Товарищество с ограниченной ответственностью в Казахстане представляет собой учреждённое одним или несколькими юридическими

и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли от размеров.

На основании Закона Республики Казахстан «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» (в российском законодательстве работа ТОО регламентируется федеральным законом N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»), товарищество с ограниченной ответственностью имеет фирменное наименование, которое должно содержать наименование товарищества, а также слова «товарищество с ограниченной ответственностью» или аббревиатуру «ТОО».

Товарищество с ограниченной ответственностью «Семавтопарк» является юридическим лицом, образованным в соответствии с законодательством Республики Казахстан. Осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Республики Казахстан и в соответствии с Налоговым кодексом Республики Казахстан. Является плательщиком НДС (налог на добавленную стоимость). Хозяйственную деятельность ведет по общеустановленному режиму.

Дата государственной регистрации: Свидетельство о регистрации в Управлении юстиции г. Семей № 160-1917-27-ТОО, БИН 961040000398.

КОД ОКПО 38009564, свидетельство о постановке на учет по налогу на добавленную стоимость серия 18001 №0002092 от 21 августа 2009 г.

РНН ТОО «СЕМАВТОПАРК» 511700052206

Руководитель: Должиков С.А.

Адрес юридического лица: Республика Казахстан, Восточно-Казахстанская Область, 071407 г. Семей, ул. Шугаева 162.

Технико-экономическая характеристика субъекта, осуществляющего бизнес-план:

В составе ТОО «Семавтопарк» имеются транспортные средства:

- автотранспорт для перевозки пассажиров - 38 единиц;
- грузового автотранспорта - 5 единиц;

- здания, сооружения, в том числе: гаражи, компрессорная станция, боксы с установленными мойками, операторская, административно-бытовой корпус, диспетчерская, гараж/котельная, механические мастерские, моторные мастерские, цех вулканизации, аккумуляторный цех, столярные цех, сушильный цех;
- инструменты, для выполнения ремонтных, токарных, сварочных работ, оборудование для вулканизации и токарных работ;
- 3 ремонтных комплекса, боксы для стоянки, покраски и мелкого ремонта автобусов.

Производственные мощности позволяют производить ремонт и обслуживание 30-40 автобусов.

### Раздел 3. «Виды товаров (услуг)»:

#### Продукт:

Автобус нового поколения пассажироместимостью от 43 до 53 человек, с повышенными техническими и потребительскими характеристиками, улучшенной эргономикой рабочего места водителя, пониженным уровнем шума в салоне, высоким уровнем климатического комфорта.

#### Свойства продукта:

Результаты анализа предложений по проекту приобретения пассажирских автобусов:

Рынок производителей пассажирских автобусов большой. При изучении учитывались все факторы: соответствие качества и цены, срок предоставляемой гарантии, доступность приобретения и наличие запасных частей, особенности климатических природных условий эксплуатации.

Потенциальными поставщиками выступают: заводы России, КНР (Китайская Народная Республика), Казахстана и далее зарубежье.

Таблица 3.1 - *SWOT*-анализ поставщиков

Компания	Примечания (+)	Примечания (-)
КНР Шаолинь	Более низкая цена	Невысокое качество, отсутствие гарантийного срока, несоответствие климатическим условиям региона
Россия Павловский автобусный завод, ПАЗ, ТОО «ConceptAuto KZ»	Уровень цены средний, соответствие климатическим условиям региона, наличие гарантийного срока эксплуатации, возможность приобретения у представителей в Алматы, доступность запасных частей	Более высокий уровень цены, по сравнению с китайскими
Казахстан, DAEWOO BS, г СЕМЕЙ	Соответствует всем требованиям	Более высокая цена

По вышеуказанным характеристикам предпочтение было отдано автобусам марки ПАЗ Павловского автобусного завода.

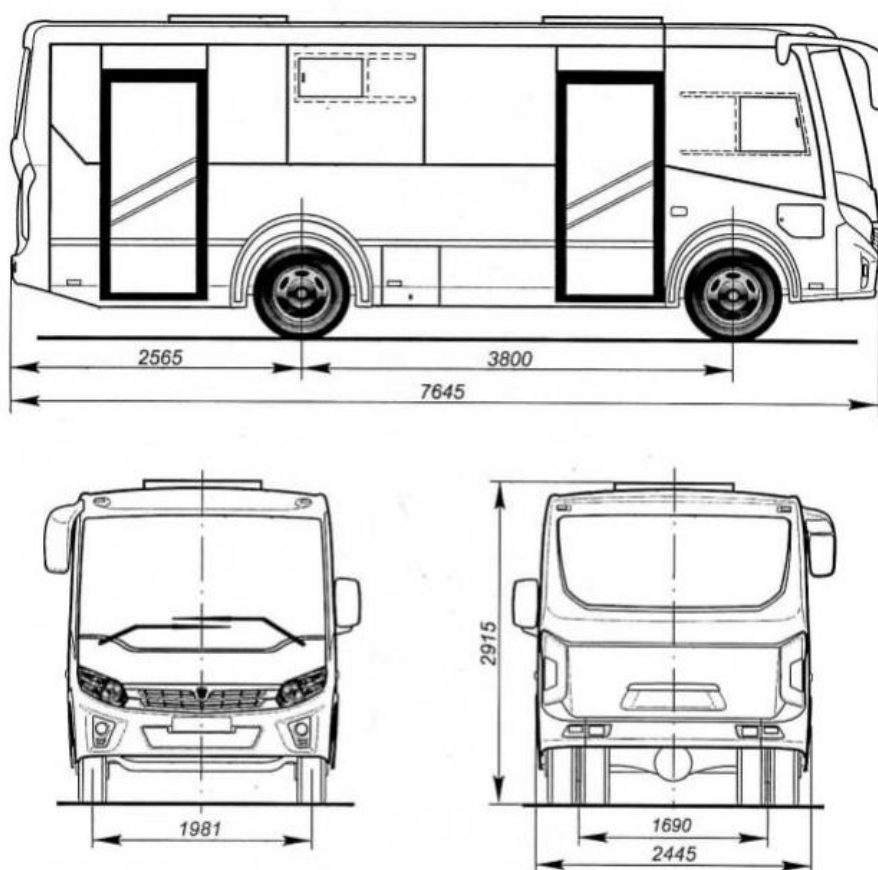


Рисунок 3.4 - Общий вид ПАЗ 320405-04 *Vector NEXT*

Автобус Вектор *NEXT* отличается современным дизайном экстерьера и интерьера, соответствующим передовым тенденциям мирового

автомобилестроения. В новой модели применяются современные материалы и комплектующие.

Разработка выполнена на основе модульной конструкции, что позволяет в дальнейшем производить на ее базе автобусы разной размерности, сокращая время и ресурсы на создание и организацию производства всего модельного ряда.

Преимущества:

- Высокий сбалансированный ресурс кузова и силовых агрегатов;
- Надежность подвески на дорогах с любым покрытием;
- Экологический стандарт EURO -5;
- Высокая маневренность;
- Доступность запасных частей;
- Дисковые тормоза;
- Задняя пневматическая подвеска;
- Интегрированный рулевой механизм ZF;
- Выгодная стоимость владения;
- Минимальные расходы на техническое обслуживание. [48]

Сравнительный анализ качества:

Новый автобус предназначен преимущественно для отечественных покупателей и соответственно российских дорог. Поэтому вопросу надёжности было уделено максимум внимания конструкторов. ВЕКТОР *NEXT* оснащён прочным кузовом, способным длительное время выдерживать вибрации и другие нагрузки.

Усиленная подвеска позволяет эксплуатировать автобус на дорогах различного качества и во всех климатических поясах страны. Рулевой механизм и задняя пневматическая подвеска были разработаны конструкторами также с учётом отечественных реалий. Повышению безопасности движения способствуют надёжные дисковые тормоза.

Вектор *NEXT* – модель, отличающаяся повышенным уровнем комфорта. В качестве дополнительных опций идёт кондиционирование в салоне, удобные сидения, багажные полки, а также тонированное стекло позволяют приятно проводить путешествие в автобусе. Важно отметить, что новинка полностью соответствует европейским экологическим стандартам *EURO-5*. В то же время цена на Вектор *NEXT* вполне доступна для отечественных покупателей.

Новый автобус обладает множеством интересных новинок, полезных для его эксплуатации именно в России. Это дополнительная причина купить Вектор *NEXT* отечественным предпринимателям. К главным преимуществам автобуса относятся:

- Доступная цена;
- Повышенный комфорт;
- Минимальная стоимость техобслуживания;
- Доступность запчастей;
- Безопасность движения;
- Ориентация на отечественные условия эксплуатации.

Выпуск и продажа Вектор *NEXT* налажены компанией «Группа ГАЗ» - одним из лидеров российского рынка автомобилестроения.

#### Раздел 4. «Анализ рынка»:

Общая характеристика потребности и основные потребители:

Перевозки пассажиров с учетом оценки объема перевозок индивидуальными предпринимателями, занимающимися коммерческими перевозками, за 2016 год увеличились на 2,3 процента по сравнению с 2015 годом и составили 22 332,8 млн. человек (Рис. 2.1.). Пассажирооборот в 2016 году составил 266,8 млрд. пкм (пассажиро-километр), что на 6,2 процентов больше, чем в 2015 году. В целом с 2012 по 2016 год наблюдается постепенный рост совокупного объема пассажироперевозок по республике. Рост в 2016 году к 2012 году составил 20,8 процентов. Соответственно, рост пассажирооборота в аналогичном периоде составил 25,2 процента (Рис. 3.5). [49]



В Казахстане в 2017 году автобусами было перевезено 18,2 млрд пассажиров, что на 0,6 процента меньше, чем за 2016 год. Для сравнения, в общем всеми видами транспорта было перевезено 22,7 млрд (рост за год - на 1,7 процента) *ranking.kz*. Доля автобусных перевозок от всех пассажирских сократилась за год с 82 до 80,2 процентов.

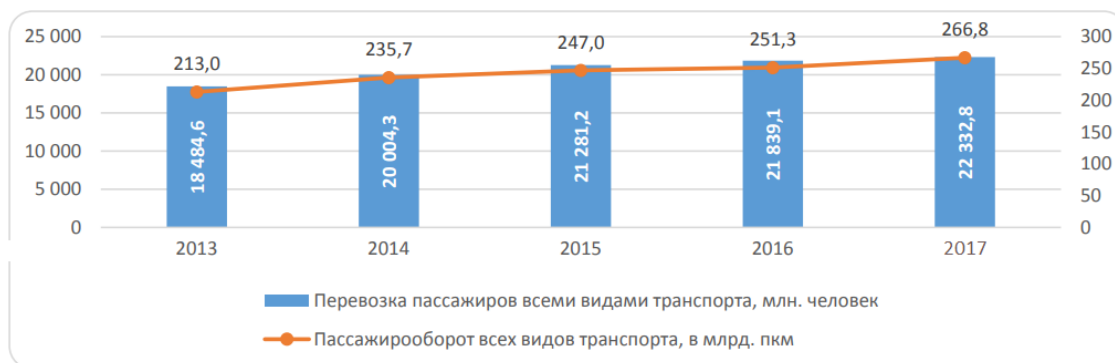
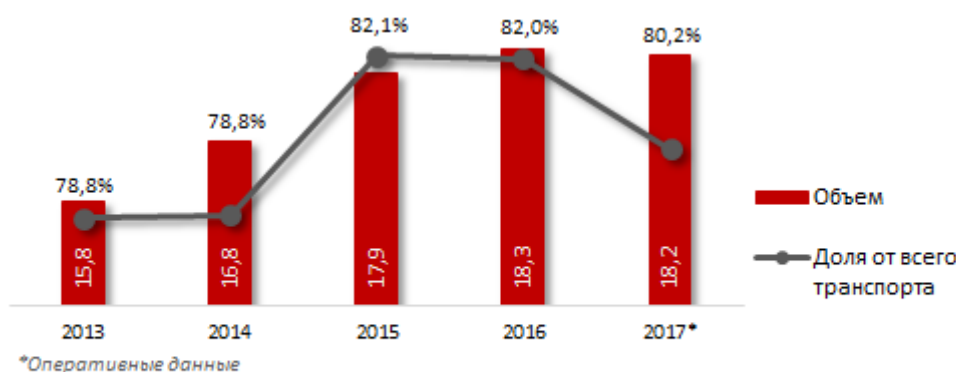


Рисунок 3.5 - Пассажироперевозка и пассажирооборот  
в Республике Казахстан

Как отмечается, несмотря на столь высокую долю автобусных перевозок, доходы от них составляют всего 20,3 процента от доходов всех предприятий транспорта в сегменте пассажирских перевозок, годом ранее - 21,1 процента.

Объем доходов при сокращении количества пассажиров продолжает рост: за год на 11 процентов (9,5 млрд тг), до 95,8 млрд тг.



Расчеты *Ranking.kz* на основе данных КС МНЭ РК

Рисунок 3.6 - Перевезено пассажиров автобусами (млрд. человек) [58]

В среднем по Казахстану цена на поездку автобусом внутригородского сообщения составляет 74 тенге (14 рублей), рост за год - 14,9 процента. Среди городов Республики Казахстан самые высокие цены на поездку автобусом

внутригородского сообщения в Астане, Кызылорде и Усть-Каменогорске - по 90 тенге (17 рублей). В Кызылорде и Усть-Каменогорске цены за год выросли на 28,6 (20 тенге / 3,8 рублей) и 20 (15 тг / 2,8 рублей) процентов соответственно. В Астане цены не поменялись.

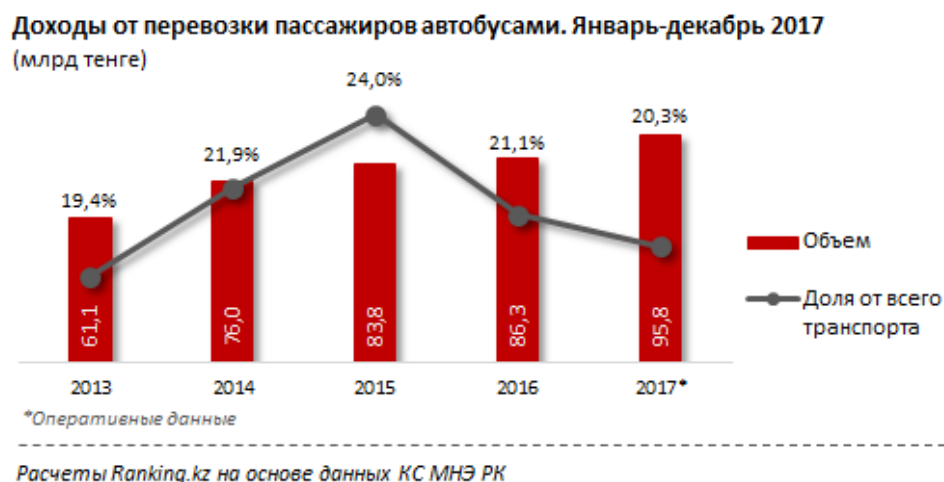


Рисунок 3.7 - Доходы от перевозок пассажиров автобусами [50]

Потенциальные конкуренты:

По данным сайта алло.kz на сегодняшний день в городе Семей крупных предприятий оказывающие услуги по пассажирским перевозкам на маршрутном такси внутри города – восемь («Авто Мигди», ТОО «Азия Combi», ТОО «Семавтопарк», ТОО «Семдортехника», ТОО «Семей-колиги *trast*», ТОО «Семлада», ТОО «Унур», ТОО «Центр по управлению пассажирскими перевозками г. Семей», КГКП). [51] Помимо них функционирует множество мелких компаний, которые занимаются пассажирскими перевозками.

Особенности рынка пасажироперевозок подразумевают высокий порог вхождения, высокие требования к техническому оснащению и предоставляются только на основании разыгрываемого тендера. В настоящее время нет предпосылок к появлению новых конкурентов.

Среди действующих, конкурентами может выступить ТОО «Семей-колиги *trast*», который был создан на базе Семипалатинского автобусного

парка номер 2 и закупивший в прошлом году новую технику (производства Китай).

#### Раздел 5. «План маркетинга и продаж»:

Коммерческая деятельность сегодня довольно сильно отличается от той, которая была 5-7 лет назад. Причем крупные предприниматели заметно потеснили мелких. Предприниматели, применяющие в своей деятельности новейшую зарубежную технику и технологии, находятся в более стабильном положении, чем те, которые работают по меркам и требованиям прошлого тысячелетия. Реализация данного проекта позволит:

- Используя обновленный автопарк автобусов позволит увеличить качество услуг для всех категорий населения
- построение стабильного и прибыльного бизнеса,
- обеспечение рабочими местами дополнительно 10 человек.

Технологическая структура инвестиций и источники их финансирования:

Необходимый объем инвестиций – 404 000 000 тенге (80 000 000 рублей).

Источники финансирования проекта – кредит от АО «БанкЦентр Кредит».

Привлекаемые денежные средства планируется направить на следующие цели:

Таблица 3.2 - Стоимость реализации проекта

Приобретение автобусов следующей модификации:	Кол-во единиц, шт	Стоимость, за одну единицу	Стоимость
ПАЗ 320405-04 Вектор <i>NEXT</i>	20	21 00 000 тенге 4 000 000 рублей	404 000 000 тенге 80 000 000 рублей
Итого:	404 000 000 тенге / 80 000 000 рублей		

Предполагаемый срок реализации проекта 7 лет (84 месяца) с момента получения кредита и до его полного погашения.

Таблица 3.3 - Источники финансирования и направление средств

Срок исполнения работ	Месяц, с начала создания совместного предприятия
Начало работ подготовительных работ	1-й месяц
Начало работы	6-й месяц
Выход на полный объем перевозок	25 месяц - 28 месяц

Проведение рекламной компании в данном виде услуг заключается в улучшении качества перевозок, а именно – в создании комфортной атмосферы в автобусе зимой и летом (отопление и кондиционирование), озвучивание остановок, размещение рекламных буклетов, брошюр, правильно выбранный маршрут следования, обозначенные сидячие места по категориям пассажиров, обустройство площадками для инвалидов.

Для привлечения клиентов возможно размещение рекламы предприятий, организаций на бортах транспорта.

Раздел 6. «Производственный план»:

Производственные помещения:

Новые автобусы будет размещаться и обслуживаться на свободных производственных площадях с готовой действующей инфраструктурой.

План ввода мощностей и предоставления услуг:

На первоначальном этапе услуги будут производиться имеющимся транспортом и, по мере ввода нового, устаревшие и изношенные единицы будет заменяться. При этом автобусы не будут списываться, а выступят в качестве резервных на случай поломок основных.

Поставщик выдвинул следующие условия: предоплата 100 процентов, цена включает в себя таможенные пошлины, сборы. Обязательства по поставке — 20 дней.

План материальных потребностей:

Для обслуживания и нормального функционирования автобус требуются: шины, запчасти, горюче-смазочные материалы и пр. Так как

данные материалы и так используются в деятельности предприятия нет необходимости заключения новых договоров и поиска новых поставщиков.

По всем видам получаемых материалов технологические требования удовлетворяются полностью. Поставка производится согласно заключенным договорам. Транспортировка сырья осуществляется железнодорожным и собственным автотранспортом.

Охрана окружающей среды:

Реализация проекта не повлияет на экологическое состояние города, в связи с тем, что новые автобусы имеют топливные фильтры, а значит выброс вредных веществ значительно уменьшится. Двигатель пассажирских автобусов соответствует экологическому стандарту Евро-5.

Законодательством Республики Казахстан предусмотрена плата за загрязнение окружающей среды. Отчисление в данные внебюджетные фонды будет способствовать выполнению мероприятий по государственным природоохранным программам.

Раздел 7. «Организационный план»

Потребности проекта в трудовых ресурсах.

Таблица 3.4 - Штатное расписание ИТР и служащих ТОО «Семавтопарк»

Наименование	Кол-во единиц	Должностной оклад	Экологическая надбавка	Итого заработная плата в месяц
Администрация				
Директор	1	120000	4240	124240
Зам директора	1	80000	4240	84240
Энергетик	1	60000	4240	64240
Итого	3	260000	12720	272720
Бухгалтерия				
Главный бухгалтер	1	100000	4240	104240
Бухгалтер	1	80000	4240	84240
Бухгалтер	1	70000	4240	74240

Продолжение таблица 3.4

Кассир	1	50000	4240	54240
Итого	3	250000	12720	262720
Служба эксплуатации				
Диспетчер	3	40000	4240	132720
Диспетчер по выпуску	1	400000	4240	44240
Менеджеры службы эксплуатации	1	60000	4240	64240
Начальник колонны	1	60000	4240	64240
Диспетчер производства	1	60000	4240	64240
Итого	7	340000	29680	368960
Контрольно-ревизорская служба				
Старший контролер	1	34000	4240	38240
Техник по снабжению	1	60000	4240	64240
Всего по предприятию				
	16	994000	67840	1061840

Количество рабочих гаражно-технической службы ТОО «Семавтопарк» составляют 27 человек, Фонд оплаты труда данных работников – 1 264 480 тенге/месяц (240 000 рублей/месяц).

Данный проект позволит создать новые рабочие места и обеспечить дальнейшей работой 43 человека и создаст дополнительные рабочие места в количестве 10 человек. Фонд оплаты труда в год составит 21 000 000 тенге (4 000 000 рублей/месяц)

#### Раздел 8. «Оценка риска и страхование»:

Таблица 3.5 - Результаты анализа рисков

Наименование риска	Рейтинг	Уровень вероятности	Методы снижения риска
Управленческие риски			
Появление новых конкурентов в пассажирских перевозках	1	D	— предоставление качественных услуг; — выполнение условий тендера

Продолжение таблицы 3.5

Персонал (текучесть кадров)	3	С	— достойный уровень зарплаты; — мотивация путем системы премий и поощрений
Производственные риски			
Предоставление некачественного сырья и материалов от поставщиков	3	В	— внесение в договоре условий о штрафных санкциях, в случае предоставления некачественного товара или его возврат
Несвоевременная поставка оборудования			— составление договоров и штрафных санкций с поставщиками
Транспортный риск	1	Д	— создание надежной логистической сети
Финансовые риски			
Превышение расчетной стоимости проекта	2	С	— полный расчет себестоимости проекта; — формирование финансовой «подушки безопасности»
Природные риски			
Форс-мажорные обстоятельства(пожар, сход снега, землетрясения)	2	С	— Страхование имущества

## Раздел 9. «Финансовый план»:

Производя расчет инвестиционной привлекательности необходимо с прогнозировать и рассчитать доходную и затратную части проекта.

Прогноз доходов и расходов по проекту составлен на основании фактических затрат и расчета плановой калькуляции на использование приобретаемых в лизинг автобусов. Объем пассажироперевозок составлен на основании утвержденного объема услуг.

Доходы от основной деятельности:

- Доход от аренды автобусов;
- Доход от аренды автобусов вновь приобретенных;
- Доход от аренды помещения;
- Доход от аренды транспорта;
- Доход от реализации бланков проездных билетов;
- Доход от использования пассажирских маршрутов.

Расходы от основной деятельности состоят из:

- Заработная плата
- Электроэнергия
- Вода, канализация
- Услуги связи
- Все виды страхования (ГБО и страхование пассажиров)
- Расходы на приобретение угля
- Расходы на ГСМ (собственные нужды)
- Услуги банка (комиссия по операциям)
- Прочие расходы

Погашение обязательств по кредитам

Финансирование данного проекта планируется за счет заемных средств через БВУ. Необходимая сумма займа составляет 404 000 тысяч тенге (80 000 тысяч рублей). Кредит планируется получить в АО «БанкЦентр



Кредит» по ставке вознаграждения 13 процентов, согласно условиям «Единая программа развития и поддержки предпринимательства «ДКБ 2020».

В качестве залогового обеспечения выступает комплекс автопарка. Примерная оценочная стоимость 700 123 000тенге (132 500 000 рублей). (см.

Приложение А)

Таблица 3.6 - Инвестиционный план

Структура инвестиционных вложений	Сумма, тыс. тенге / рублей
Собственные средства	0
Заемные средства	404 000 / 80 000
Целевое использование заемных средств, в том числе:	404 000 / 80 000
Покупка транспортных средств	404 000 / 80 000

Таблица 3.7 - Условия кредитования

Валюта кредита	Тенге
Ставка вознаграждения, в год (%)	13
Срок погашения, лет	7
Выплата процентов и основного долга	Ежемесячно
Льготный период погашения процентов, мес.	0
Льготный период погашения основного долга, мес.	6
График погашения заемных средств	Равными долями

График погашения кредита представлен в приложении В.

### **3.3 Анализ эффективности применения бизнес-плана при планировании обновления подвижного состава**

Важно понимать, что данный бизнес-план является планом по обновлению подвижного состава и не ставит перед собой цели расширения текущего производства. Таким образом, внедрение данного бизнес-плана является максимально мягким и без стрессовым для предприятия. Главным вопросом остаётся окупаемость вложенных инвестиций, требуемых на реализацию. Данный проект осуществляется целиком за счет привлеченного капитала (кредит в АО «БанкЦентрКредит») со льготным периодом погашения основного долга в 6 месяцев.

Внедрение бизнес-плана окажет изменения на всю деятельность предприятия. Рассмотрим подробнее его влияние на каждый вид деятельности:

Операционная деятельность. Изменение прямых затрат (снижения затрат на обслуживание старой техники, увеличение затрат на обслуживание приобретаемой техники. Изменение фонда оплаты труда связан с необходимостью привлечения новых сотрудников для работы и обслуживания новой техники. Накладные расходы в первую очередь связаны с необходимостью постановки на учет и внутренний баланс новых автобусов, а также распределение их по маршрутам. Очевидно, что изменится и амортизация.

Инвестиционная деятельность. Инвестиционная деятельность заключается непосредственно в приобретении новых автобусов за счет привлеченного капитала.

Финансовая деятельность. Необходимость привлечения заемного капитала для реализации бизнес-плана, а также обязанности по его погашению.

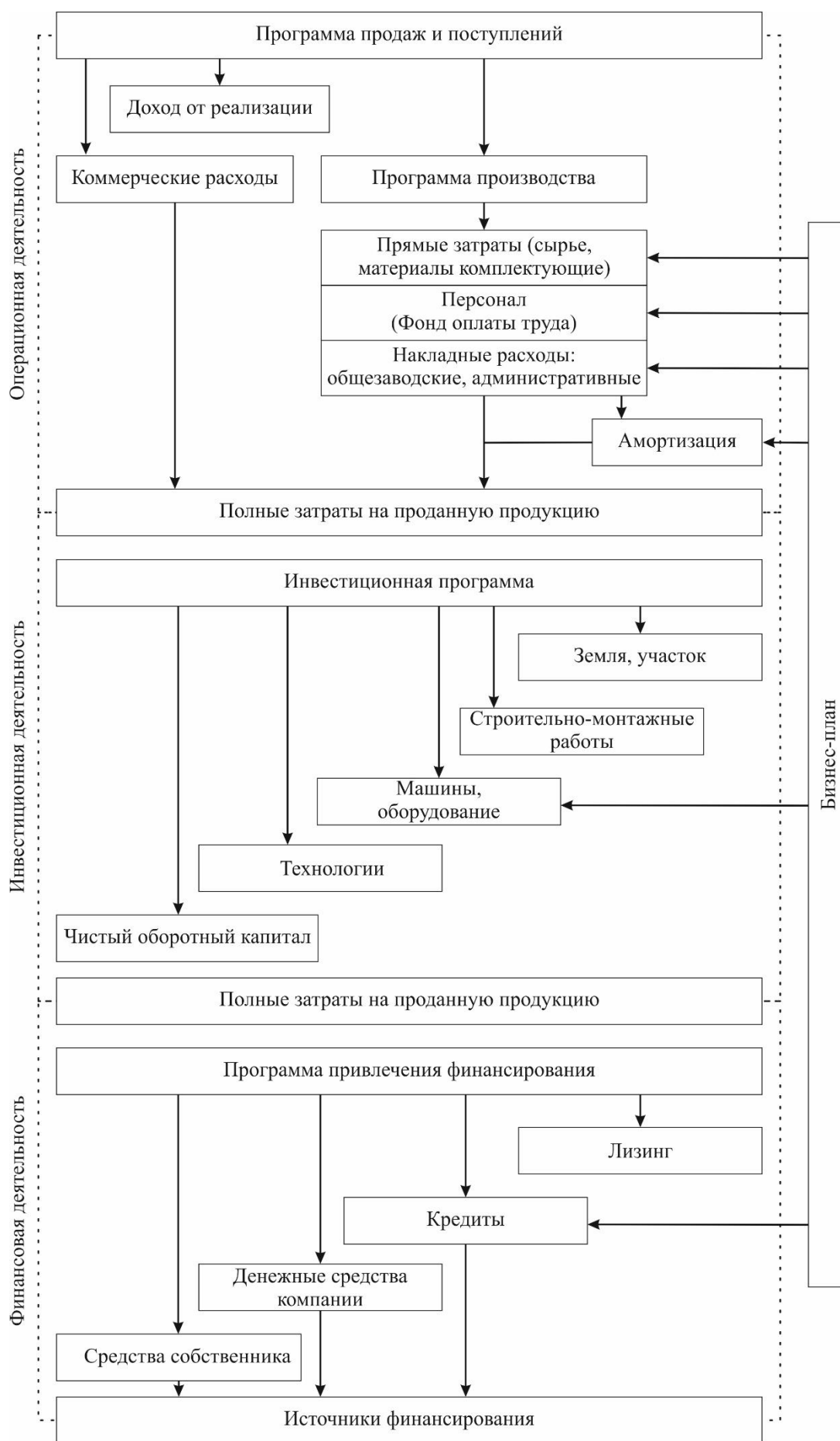


Рисунок 3.8 – Изменения в деятельности предприятия

В приложении Г представлена таблица «Анализ эффективности проекта прогноз отчета о прибылях и убытках» в которой приведены фактические данные объемов продаж услуг, состав и структура затрат. Величина дохода от реализации услуги и как финансовый результат величина прибыли. Таблица составлена с разбивкой по месяцам на основании данных за прошедший 2017 год.

Прогноз движения денежных средств представлен в приложении Д. Основной задачей прогнозирования движения денежных средств, является поддержание ликвидности проекта, т.е. возможность вовремя рассчитаться с кредиторами. Согласно прогнозам, предприятие за весь период реализации проекта в состоянии самостоятельно погашать свои текущие обязательства перед кредиторами без привлечения капитала со стороны.

Для определения скорости поступления денежных средств от осуществления проекта, необходимо произвести расчет срока окупаемости проекта. Расчет срока окупаемости проекта представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет срока окупаемости проекта

Год	Денежный поток	Денежный поток нарастающим итогом
0	- 80 000 000	
1	13 273 000	-66 727 000
2	24 416 000	-42 311 000
3	35 558 000	-6 753 000
4	46 701 000	39 948 000
5	57 844 000	97 792 000
6	68 987 000	166 779 000
7	80 130 000	246 909 000

Таким образом, период через который первоначальные инвестиции будут возвращены прибылью - 4 года.

В таблице 3.9 приведен расчет дисконтированного срока окупаемости проекта. Размер ставки дисконтирования с учетом инфляции и рисками 23 процента.

Таблица 3.9 – Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта

Год	Денежный поток	Денежный поток нарастающим итогом
0	-80 000 000	
1	10 791 057	-69 208 943
2	16 138 542	-53 070 401
3	19 108 297	-33 962 104
4	20 403 550	-13 558 554
5	20 546 259	6 987 705
6	19 922 168	26 909 873
7	18 813 057	45 722 929

Таким образом, период возвращения первоначальных инвестиций с учётом коэффициента дисконтирования равен – 5 лет.

Финансово-экономический анализ проекта обновления подвижного состава ТОО «Семавтопарк» позволяет сделать заключения об эффективности реализации бизнес-плана. Для эффективного внедрения на производство у предприятия есть все возможности: опыт работы, подходящая материально-техническая база и прочное место на рынке. Удовлетворение качественных запросы клиентов позволит рассчитывать на высокую степень лояльности, что приведет к повышению шансов на предстоящих тендерах.

При наличии необходимых для реализации проекта инвестиций, умелом руководстве, правильно подобранном персоналом и грамотном распределении новых автобусов по маршрутам обновления подвижного состава ТОО «Семавтопарк» представляет собой доходное предприятие, имеющее высокие перспективы для дальнейшего развития. Таким образом, реализация проекта является экономически выгодным и целесообразным мероприятием.

#### 4. Социальная ответственность

ТОО «Семавтопак», являясь пассажирским перевозчиком, осознает свои обязательства перед государством, учредителями, пассажирами, сотрудниками, деловыми партнерами и общественностью. Мы придерживаемся концепции устойчивого развития, в полной степени участвуем в реализации государственной стратегии развития транспортной отрасли и осуществляем свою деятельность в соответствии с международными принципами деловой этики.

Таблица 4.1 – Элементы программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Персонал организации	Корпоративное волонтерство	– развитие собственного персонала позволит не только избежать текучести кадров, но и привлечь квалифицированных работников
Органы государственной власти	Социально-значимый маркетинг	– улучшится имидж и репутация компании; – получение налоговых льгот
Деловые партнеры	Социальные инвестиции	-появится возможность для привлечения инвестиционного капитала; -достигнуть стабильности и устойчивости компании.
Клиенты	Повышение качества предоставляемых услуг	– повышение лояльности со стороны клиентов

Одним из основных условий безопасности и сохранения здоровья работника, является соблюдение трудовой и производственной дисциплины,

знание и строгое соблюдение правил техники безопасности. Для этих целей на предприятии функционирует специальный отдел, который проводит инструктажи по технике безопасности и, по средствам систем штрафов и поощрений, следит за их надлежащим исполнением. Также, предприятие сотрудничает со страховой компанией «Коммекс-Өмір» по вопросам оказания помощи работниками, получившими производственные травмы.

Для повышения мотивации работников, было определено несколько основных принципов коммуникации внутри компании ТОО «Семавтопарк»:

- простота и понятность;
- открытость, достоверность информации;
- своевременное обеспечение необходимым объемом информации;
- регулярность общения между работниками и руководством организации;
- принятие во внимание мнения всех сотрудников организации.

По мимо этого на предприятии предусмотрены затраты на следующие мероприятия: приобретение новогодних подарков для детей сотрудников, проведение новогоднего корпоративного вечера, подарки на 8 марта и 23 февраля, подарки сотрудникам на день рождения.

Таблица 4.2 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Стоимость реализации, руб.	
	за 1 ед.	за год
Новогодние подарки для детей сотрудников	800	18 400 (800 · 23)
Подарки на 8 марта	400	2 000 (400 · 5)
Подарки на 23 февраля	400	8 800 (400 · 22)
День рождения сотрудника	2 000	54 000 (2 000 · 27)
Итого:		83 200

ТОО «Семавтопарк» стремится внести свой вклад в развитие внутригородского общественного транспорта Республики Казахстана и

изменить жизнь общества к лучшему, придерживаясь традиций социальной ответственности и реализовывая благотворительные и спонсорские проекты.

Мы принимаем активное участие и стремимся внести свой вклад в таких сферах общественной жизни, как:

- окружающая среда;
- образование;
- спорт и здоровый образ жизни;
- события национального масштаба;
- культура и искусство;
- здравоохранение.

ТОО «Семавтопак» предоставляет возможность льготного проезда для определенных категорий граждан Республики Казахстан и поддерживает участие сотрудников компании в социальных проектах, а также реализовывает совместные акции с благотворительными организациями и другими компаниями. По заказу местных властей, внутри и снаружи автобусов размещается социально важная информация.

При этом необходимо отметить, что в адрес предприятия ежедневно приходит множество писем от частных и юридических лиц, и, к сожалению, компания не может гарантировать, что все просьбы будут удовлетворены. Но многие пожелания учитываются и данный проект по обновления подвижного состава ТОО «Семавтопарк» основан на этих предложениях.

Реализация проекта «Приобретение автобусов для пассажирских перевозок в городе Семей» является частью программы развития пассажирских перевозок автомобильным транспортом и в целях совершенствования организационных, экономических и технических условий для обеспечения устойчивого эффективного функционирования автомобильного транспорта, предназначенного для внутригородских перевозок пассажиров.

Цель его - постепенно заменить опасные невместительные и более высокие по себестоимости перевозок маршрутные ГАЗ «Газели», «Шаолинь»,



а также морально устаревшие автобусы 90-ых годов выпуска. Тем самым повысив качество оказываемых услуг и сделать пребывание в общественном транспорте максимально комфортным. Введение новых автобусов снизит риск простоя техники в связи с поломками и тем самым позволит сохранить полную наполняемость маршрутов и соблюдение графика движения.

Таблица 4.3 – Затраты на программу КСО

Цель	Средства реализации	Стоимость реализации
Повышение безопасности рабочих мест	— приобретение средств личной защиты (лицевые щитки, защитные очки, перчатки, комбенизоны)	18 000 руб/год
Обучение и мотивация персонала	— курсы повышения квалификации — система штрафов и поощрений	13 000 руб/год
Средства на страхование и здравоохранение	— обновление и закупка медицинских препаратов для медицинского кабинета — страхование сотрудников от производственных травм	32 000 руб/год
Управление отходами	— организация специального места для отходов и дальнейшего вывоза	22 000 руб/год
Итого:		85 000 руб/год

Экологические нормы приобретаемых автобусов соответствуют стандартам EURO-5, что гарантирует низкий уровень загрязнения окружающей среды, что благоприятно скажется на экологии города.

Более просторный и хорошо кондиционируемый салон позволит снизить риск распространения заболевания передающихся воздушно-капельным путем в общественно транспорте.

Новая техника является более безопасной в случае ДТП гарантирует максимальную безопасность пассажирам.

Таким образом, реализация данного бизнес-проекта благоприятно скажется не только на экономической стороне предприятия, но и окажет значительный положительный социальный эффект.

## **Заключение**

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были усовершенствованы навыки сбора и систематизации информации, закреплены практические умения по расчетам финансово-экономических показателей. Изучены теоретические основы бизнес-планирования, изучены действующие методологические основы бизнес-планирования и в соответствии с ними разработан бизнес-план для выбранной организации.

В первой главе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования. В данном разделе дается определение бизнес-планирования, его сущность и функции и методологии. Для этого были рассмотрены определения и взгляды различных авторов специализированной литературы, а также проблемы, которые позволяет решить бизнес-планирование в организации. Были сформулированы основные принципы планирования на предприятии. Также в рамках первой главы был изучен вопрос бизнес-идеи, как отправной точки планирования и составления бизнес-плана. Проанализирована его классификация, методы и источники выработки и адаптации бизнес-идей. Далее был сформулирован принцип перехода от бизнес-идеи к бизнес-плану как к инструменту бизнес-планирования. Определена роль бизнес-плана в современных условиях его цели и возможности который он дает руководителю. Рассмотрена структура бизнес-плана и описаны основные разделы.

Вторая глава посвящена анализу специфических методов, техник и технологий разработки и внедрения бизнес-плана на предприятие. Рассмотрен широкий инструментарий, в основу которого заложены техники, методы, технологии бизнес-планирования, позволяющие решать широкий круг вопросов. Рассмотренный комплекс методов и техник бизнес-планирования призван способствовать повышению эффективности деятельности организации.

Третий раздел посвящен составлению бизнес-плана для компании ТОО «Семавтопарк». Основной задачей стало обновление подвижного состава предприятия, который, в качестве инструмента, позволит компании повысить

качество оказываемых услуг. Просчитаны необходимые финансовые затраты на реализацию проекта, были выбраны поставщик. Были заключены предварительные договоренности с банком на предоставление кредита. Результатом бизнес-плана стало решение о принятии к реализации данного проекта до 4-го квартала 2018 года.

По итогам практической части настоящей работы были достигнуты следующие цели:

- изучено состояние рынка пассажирских перевозок;
- исследовано состояние предприятия с целью нахождения путей повышения качества оказываемых услуг;
- изучены действующие методологические основы бизнес-планирования;
- в соответствии с изученными методологическими основами, разработан бизнес-план для ТОО «Семавтопарк».

Бизнес-план проекта разработанный для ТОО «Семавтопарк» показал техническую возможность реализации данного проекта. Обновление подвижного состава автотехнике позволит улучшить качество оказываемый услуг и позволит предприятию быть более конкурентоспособным на предстоящем тендере.

Учитывая относительно высокую стоимость реализации данного проекта было установлено невозможность осуществить его средствами предприятия, что приводит к необходимости привлечения заемного капитала – банковского кредита. После рассмотрения бизнес-плана руководством было принято решение приступить к его реализации до 4-го квартала 2018 года.

Резюмируя все вышесказанное, следует отметить, что бизнес-план представляет собой инструмент внутрифирменного планирования, который позволяет отразить суть и особенности планируемых к реализации мероприятий в предпринимательской сфере с целью оценки их экономической эффективности. Вследствие этого, качество разрабатываемых бизнес-планов приобретает большое значение, так как от его уровня зависит принятие тех или иных инвестиционных решений.

### Список использованных источников

1. Дмитренко В. В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования // Экономика и управление 2015 № 1;
2. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2013;
3. Панов М. О понятиях план и прогноз, или как заставить подразделения отвечать за цифры в документах // "Консультант" 2012 № 9;
4. И. Н. Маврина Стратегический менеджмент. Екатеринбург: УрФУ, 2014;
5. Никитчук А.А., Недоспасова О.П. Стратегическое планирование: Учебное пособие. Северск 2010;
6. Бородин Д.В. Планирование деятельности предприятия // Экономические науки 2014 №10(119);
7. Файоль А. Общее и промышленное управление. М. : Экономика, 2001;
8. Маховикова Г.А., Кантор Е.Л., Дрогомирецкий И.И. Планирование на предприятии: Краткий курс лекций. Москва: Юрайт, 2010;
9. Кильдеева Р.А. Составление бизне-плана предприятия: Теория и практика. Петропаловск-Камчатский, 2005;
10. Купцова Е.В. Бизнес-планирование Учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Брайт, 2017;
11. Шаш Н.Н. Бизнес-план предприятия. Москва, 2006;
12. Словарь по профорientации и психологической поддержке [Электронный ресурс] // Бизнес-идея URL: <https://psibook.com/dicts/07/biznes-ideja.html> (дата обращения 07.05.2018);
13. Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии Генерируй бизнес-идею // Международная организация труда №1, 2017;
14. Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. [Электронный ресурс] // Бизнес-идея URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/19648> (дата обращения 03.05.2018);

15. Ситникова И.А., Сороко Т.Г. Пособие по организации бизнес-компаний. Витебск, 2016;
16. Котенко Д.А. Краудфандинг — инновационный инструмент инвестирования // Закон № 5, 2014;
17. Имамутдинов И. Телеглаз для атомного реактора // Эксперт. 2015. № 13;
18. Мусин У.Р. Роль франчайзинга в развитии малого и среднего предпринимательства в регионе // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент» № 3, 2015;
19. Султанов И.А. Бизнес-идеи для реализации инноваций [Электронный ресурс] // *Projectimo* URL: <http://projectimo.ru/innovatika/innovacionnye-biznes-idei.html#i-2> (дата обращения 03.05.2018);
20. Бектембаева З.А., Арзаева М.Ж. Малый и средний бизнес – источник устойчивого экономического развития // Идеи и идеалы № 4(18), 2013;
21. Мечукаева К.М. Бизнес-планирование и управление на предприятии: Учебно-методическое пособие для студентов экономических вузов. Бишкек, 2015;
22. Байкалова А.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Томск: ТГУ, 2014;
23. Липсиц И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие М.: Дело, 2012;
24. Сайбель Н. Ю., Кошкина Е. С. Бизнес-план как фундамент успешного развития предприятия // Вопросы экономики и управления, 2017 №1;
25. Дедова И.Н., Бессонов И.В. Работа бизнес-плана предприятия: Учебное пособие для студентов 4 курса специальности «Финансы и кредит». Москва, 2009;
26. Ноздрева Р.Б. Рыночная экономика и государственное планирование: зарубежный опыт // Вестник МГИМО. 2015. №6 (45);
27. Кольцова О. В. Назначение и особенности реализации бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы. 2009, №1;

28. Мустафин Н.Ш., Лагута И.В. Стратегия и модель бизнес-плана. Схема процесса бизнес планирования // Региональное развитие, 2016. №6;
29. Бутов Г.Н. Планирование на предприятии, Казань 2010;
30. Минько Л.В., Дмитриева Е.В., Медведева Г.И., Истомин Б.И. Бизнес-планирование в инновационном менеджменте, Тамбов: ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013;
31. Загорулько К.Л. Совершенствование отечественных и зарубежных стандартов бизнес-плана с учетом рыночного спроса // Вестник ТГУ, 2010. №12;
32. Требования к бизнес-плану и рекомендации по его составлению разработанные Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства [Электронный ресурс] // Малый бизнес: бизнес-планы, франшизы и руководства по открытию своего бизнеса URL: <https://www.openbusiness.ru/bplan/trebFond.htm> (дата обращения 07.05.2018);
33. Структура бизнес плана в стандарте *UNIDO* [Электронный ресурс] // UNIDO. Как разработать бизнес-план URL:<http://www.teo.ru/file/unido.pdf> (дата обращения 07.05.2018);
34. Бизнес-план для малого бизнеса. [Электронный ресурс] // Русский Start-up URL: <http://www.russtartup.ru/businessplan/articles> (дата обращения 07.05.2018);
35. Методы бизнес-планирования [Электронный ресурс] // Центр управления финансами URL:<http://center-yf.ru/data/Marketologu/Metody-biznes-planirovaniya.php> (дата обращения 09.05.2018);
36. Седнев А. Генератор бизнес-идей. Система создания успешных проектов. СПб-П: Питер, 2014;
37. Милова Ю.Ю., Чернышенко М.С. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия // Вестник ИрГТУ. 2015. №11 (106);
38. Алимов А.Н. Стратегический Менеджмент: Учебно-методическое пособие. Белгород, 2014;

39. Андреева Т.А. Актуальные вопросы развития методического инструментария стратегического управления // Современная экономика: проблемы и решения 10 (58) 2014;

40. Бизнес-план для малого бизнеса [Электронный ресурс] // МАСТЕРПЛАНС. Идеи. Деньги. Реальность. URL: [www.masterplans.ru/sb](http://www.masterplans.ru/sb) (дата обращения 09.05.2018);

41. Курбатова О.Р. Денежные потоки организации как объект управления // Вестник Владимирского Государственного Университета им. А.Г и Н.Г. Столетовых. Серия: экономические науки, 2014. №1;

42. Голяков С.М. Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, 2003. № 4 (32);

43. Коломиец Т. Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Москва: Синергия, 2013;

44. Кондратьева М.Н. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2014;

45. Третьякова Л.А. Оптимизация трудовых затрат предприятия в условиях экономического кризиса // Экономика и социум 2016. №5(24);

46. Прогноз социально-экономического развития республики Казахстан на 2018-2022 годы. // Министерство национальной экономики Республики Казахстан официальный URL: [http://economy.gov.kz/sites/default/files/pages/pser\\_na\\_2018-2022\\_gody\\_2\\_etap.pdf](http://economy.gov.kz/sites/default/files/pages/pser_na_2018-2022_gody_2_etap.pdf) (дата обращения: 10.05.2018);

47. *The Euro emission standards for cars and trucks in relation to NO2 limit value exceedances in the Netherlands* // *National Institute for Public Health and the Environment* URL: <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/680363001.pdf> (дата обращения: 10.05.2018);

48. Закон Республики Казахстан от 4 июля 2003 года № 476-ІІ Об автомобильном транспорте (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2018 г.) // ЮРИСТ – комплекс правовой информации (законодательство)

Республики Казахстан. URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=1041485](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=1041485) (дата обращения: 10.05.2018);

49. Автобус для коммерческих перевозок *Vector NEXT* // Официальным дилером группы ГАЗ URL: <http://piterbus.com/docfiles/vector.pdf> (дата обращения: 10.05.2018);

50. Анализ транспортной отрасли Республики Казахстан за 2016 год // Казахстанская фондовая биржа (KASE) URL: [http://kase.kz/files/ra\\_rfca\\_reports/rfca\\_automotive\\_industry\\_2016.pdf](http://kase.kz/files/ra_rfca_reports/rfca_automotive_industry_2016.pdf) (дата обращения: 10.05.2018);

51. Сколько стоит проезд в общественном транспорте в городах Казахстана // Новости Казахстана «Internet Portal Nur» URL: <https://www.nur.kz/1654654-skolko-stoit-proezd-v-obshchestvennom-t-2.html> (дата обращения: 10.05.2018);

52. Автопарки, городской пассажирский транспорт в Семее // Справочный Портал Казахстана АЛЛО.KZ URL: <https://алло.kz/semey/12.html> (дата обращения: 10.05.2018);

53. Постановление Правительства Республики Казахстан от 13 ноября 2014 года № 1196 Об утверждении Правил дорожного движения // "Әділет" Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1400001196> (дата обращения: 10.05.2018);

54. Закон Республики Казахстан от 16 июля 2001 года № 242 Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Казахстан. // "Әділет" Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000242> (дата обращения: 10.05.2018);

55. Конституция Республики Казахстан. // "Әділет" Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000> (дата обращения: 10.05.2018);

56. Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства. Послание Президента Республики Казахстан - Лидера



Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана, г. Астана, 14 декабря 2012 года. // "Әділет" Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050> (дата обращения: 10.05.2018);

57. Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Казахстанский путь- 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее» (Астана, 17 января 2014 года). // "Әділет" Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400002014> (дата обращения: 10.05.2018);

58. Доходы таксопарков снижаются второй год подряд. При этом количество пассажиров увеличилось на 12%, пассажирооборот - на 36% // Проект по мониторингу экономики Казахстана в формате рэнкингов <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/dohody-taksoparkov-snizhayutsya-vtoroj-god-podryad-pri-etom-kolichestvo-passazhirov-uvelichilos-na-12-passazhirooborot-na-36> (дата обращения: 10.05.2018);

59. Федеральный закон "Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта" от 08.11.2007 N259-ФЗ // КонсультантПлюс. URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72388](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72388);

60. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ // КонсультантПлюс. URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/);

61. Федеральный закон "Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 13.07.2015 N 220-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182659](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182659).

# Приложение А. Оценка ТОО «Семавтопарк»



"УТВЕРЖДАЮ"

Директор ТОО "БТК-оценка"

М.П.

Тенизбаев К.А.

1 февраля 2018г.

## ОТЧЁТ/ЕСЕП

Об оценке рыночной стоимости недвижимого имущества  
Жылжымайтын мүлктің нарықтық құнын бағалау туралы  
№ ЕІ.0039

Дата составления отчета	1 февраля 2018г.
Наименование объекта оценки Объектінің аталуы	Нежилые здания и сооружения с земельными участками
Местонахождение объекта оценки Объектінің мекен-жайы	ВКО, г. Семей, ул. Шугаева, 162
Дата оценки / Бағалау күні:	1 февраля 2018г.
Основание для проведения оценки Бағалау жүргізудің негізі	Договор на проведение оценки № ЕІ.0039 от 1 февраля 2018г.
Вид (тип) определяемой стоимости	Рыночная стоимость
Заказчик / Тапсырыс беруші	Товарищество с ограниченной ответственностью «Семавтопарк»
Банковские реквизиты / Банктік деректемелері	БИН 961040000398 ИНН KZ906010261000021939 АО Народный банк Казахстана г. Семей БИК HSBKZZKX
Адрес проживания, прописки заказчика / Юридический адрес Мекенде- мекенжайы, тіркелімнің мекенжайы / Занды мекен-жайы	ВКО, г. Семей, ул. Шугаева, 162
Сведения об оценщике (Генеральная лицензия юридического лица) Бағалаушы туралы мәліметтер (Занды тұлғаның Бас лицензиясы) Банковские реквизиты / Банктік деректемелері	ТОО "БТК-Оценка", РК, г. Алматы, Медеуский район, мкр.Кок-Тобе, ул.1-ая Космодемьянская, д.9, тел. 7 (727) - 266-86-56 (57), РИН 600 900 606 922, ИНН (IBAN) KZ11965T021202692042, АО "Forte Bank", БИК: FOBAKZKA, БИН: 080440023959, Государственная лицензия № Ю.Т-00877-(92007-1910- ТОО) №0145005 от 19 февраля 2010 г. выдана Комитетом регистрационной службы и оказание правовой помощи МЮ РК Государственная лицензия на право осуществления деятельности по оценке объектов интеллектуальной собственности, стоимости нематериальных активов № Ю.Т-12000562 выдан КРС и ОПП МЮ РК от 31 января 2012 г.
Сведение о членстве в Палате оценщиков / Бағалаушылар палатасындағы мүшелігі туралы мәлімет	Свидетельство № 14/8-8 от 01 января 2018г., выдано "Саморегулируемая палата Казахстанской Ассоциации Оценщиков" (СРП КАО)
Контакты филиала ТОО "БТК-оценка" в г. Семей	тел. + 7 (7222) 52-58-77; моб. + 7 (777) 578-8-578
Рыночная стоимость объекта оценки Сарапшылықтың нысанының нарықтық құны	700 123 000 Семьсот миллионов сто двадцать три тысячи тенге

г.Семей 2018г.

47586

Приложение Б. Оборотно-сальдовая ведомость за 2017 г. ТОО «СЕМАВТОПАРК»

Выводимые данные:	БУ (данные бух. учета)					
	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
Счет, Наименование	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
000, Вспомогательный		3,00				3,00
1010, Денежные средства в кассе	21 734 422,00		87 879 951,00	97 646 510,00	11 967 863,00	
1021, Денежные средства в пути			41 500 000,00	41 500 000,00		
1030, Денежные средства на текущих банковских счетах	1 093 019,59		47 342 266,88	45 472 496,84	2 962 789,63	
1210, Краткосрочная дебиторская задолженность покупателей и заказчиков	1 115 267,77		90 630 866,00	90 630 866,00	1 115 267,77	
1251, Краткосрочная задолженность подотчетных лиц	0,97		7 948 026,00	7 948 026,50	0,47	
1284, Прочая краткосрочная дебиторская задолженность	200 719,58				200 719,58	
1310, Сырье и материалы	4 639 774,49		12 911 523,48	12 465 481,19	5 085 816,78	
1421, Налог на добавленную стоимость к возмещению			2 951 120,28	2 951 120,28		
1422, Налог на добавленную стоимость (отложенное принятие к зачету)	1 029,17		754 691,96	678 914,22	76 806,91	
1620, Краткосрочные расходы будущих периодов	1 842 769,67		658 600,00	2 150 636,84	350 732,83	
2410, Основные средства	272 754 280,01		391 116,07		273 145 396,08	
2420, Амортизация основных средств		143 028 707,63		16 969 821,44		159 998 529,07
2730, Прочие нематериальные активы	193 259,17				193 259,17	
2740, Амортизация прочих нематериальных активов		193 259,17				193 259,17
3030, Краткосрочная кредиторская задолженность по дивидендам и доходам участников			27 500 000,00	27 500 000,00		
3110, Корпоративный подоходный налог подлежащий уплате		6 058 674,38	6 512 500,00			-453 825,62
3120, Индивидуальный подоходный налог		-3 275,29	485 000,00	483 181,58		-5 093,71
3130, Налог на добавленную стоимость		141 323,85	10 131 120,28	9 710 471,31		-279 325,12
3150, Социальный налог		2 281,20	1 015 000,00	1 015 743,47		3 024,67
3160, Земельный налог		-772,15	949 826,00	929 448,00		-21 150,15
3170, Налог на транспортные средства		-11 934,00	1 350 000,00	1 347 786,00		-14 148,00
3180, Налог на имущество		-1 707,50	1 230 000,00	1 230 150,00		-1 557,50
3211, Обязательства по социальному страхованию		61 953,47	712 672,31	703 606,17		52 887,33
3213, Обязательства по отчислениям на социальное медицинское страхование			60 167,63	73 161,63		12 994,00
3220, Обязательства по пенсионным отчислениям		149 761,29	1 509 194,40	1 488 076,90		128 643,79
3230, Прочие обязательства по другим обязательным платежам		216 640,00	673 500,00	690 024,00		233 164,00

## Продолжение таблицы Оборотно-сальдовая ведомость за 2017 г. ТОО «СЕМАВТОПАРК»

3310, Краткосрочная задолженность поставщикам и подрядчикам		329 685,49	34 371 335,00	34 171 304,59		129 655,08
3350, Краткосрочная задолженность по оплате труда		2 509,06	17 431 908,48	17 429 465,20		65,78
3394, Задолженность по депонированной заработной плате		14 341,00				14 341,00
3395, Задолженность по исполнительным листам			35 448,00	51 738,00		16 290,00
5030, Вклады и паи		530 000,00				530 000,00
5420, Резерв на переоценку основных средств		125 245 453,24				125 245 453,24
5520, Нераспределенная прибыль непокрытый убыток предыдущих лет		27 626 215,03	27 500 000,00			126 215,03
5610, Итоговая прибыль итоговый убыток			71 506 734,12	81 555 539,89		10 048 805,77
6010, Доход от реализации продукции и оказания услуг			80 920 394,69	80 920 394,69		
6280, Прочие доходы			635 145,20	635 145,20		
7210, Административные расходы	8 576,45		72 357 736,28	71 506 734,12	859 578,61	
Итого	160 361 152,07	160 361 152,07	649 855 844,06	649 855 844,06	135 766 442,59	135 766 442,59

## Приложение В График погашения кредита

Выплаты за весь срок

404 000,00 по основному долгу  
199 138,57 по вознаграждению  
605 158,56 всего выплат

**404 000,00**

**13,00%**

**84,00**

Сумма кредита

Годовых

Срок кредита в мес.

мес.		Осн. Долг	%	ежемесячный знос		остаток
<b>0</b>						<b>404 000,00</b>
1			4 376,67	4 376,67		404 000,00
2			4 376,67	4 376,67		404 000,00
3			4 376,67	4 376,67		404 000,00
4			4 376,67	4 376,67		404 000,00
5			4 376,67	4 376,67		404 000,00
6			4 376,67	4 376,67		404 000,00
7		5 179,48	4 376,67	9 556,15		398 820,52
8		5 179,48	4 320,56	9 500,04		393 641,04
9		5 179,48	4 264,44	9 443,92		388 461,56
10		5 179,48	4 208,33	9 387,81		383 282,08
11		5 179,48	4 152,22	9 331,70		378 102,60
12		5 179,48	4 096,11	9 275,59		372 923,12
13		5 179,48	4 040,00	9 219,48		367 743,64
14		5 179,48	3 983,89	9 163,37		362 564,16
15		5 179,48	3 927,78	9 107,26		357 384,68
16		5 179,48	3 871,67	9 051,15		352 205,20
17		5 179,48	3 815,56	8 995,04		347 025,72
18		5 179,48	3 759,45	8 938,93		341 846,24
19		5 179,48	3 703,33	8 882,81		336 666,76
20		5 179,48	3 647,22	8 826,70		331 487,28
21		5 179,48	3 591,11	8 770,59		326 307,80
22		5 179,48	3 535,00	8 714,48		321 128,32
23		5 179,48	3 478,89	8 658,37		315 948,84
24		5 179,48	3 422,78	8 602,26		310 769,36
25		5 179,48	3 366,67	8 546,15	-	305 589,88
26		5 179,48	3 310,56	8 490,04		300 410,40
27		5 179,48	3 254,45	8 433,93		295 230,92
28		5 179,48	3 198,33	8 377,81		290 051,44
29		5 179,48	3 142,22	8 321,70		284 871,96
30		5 179,48	3 086,11	8 265,59		279 692,48
31		5 179,48	3 030,00	8 209,48		274 513,00
32		5 179,48	2 973,89	8 153,37		269 333,52
33		5 179,48	2 917,78	8 097,26		264 154,04
34		5 179,48	2 861,67	8 041,15		258 974,56
35		5 179,48	2 805,56	7 985,04		253 795,08
36		5 179,48	2 749,45	7 928,93		248 615,60
37		5 179,48	2 693,34	7 872,82		243 436,12
38		5 179,48	2 637,22	7 816,70		238 256,64
39		5 179,48	2 581,11	7 760,59		233 077,16
40		5 179,48	2 525,00	7 704,48		227 897,68
41		5 179,48	2 468,89	7 648,37		222 718,20
42		5 179,48	2 412,78	7 592,26		217 538,72
43		5 179,48	2 356,67	7 536,15		212 359,24
44		5 179,48	2 300,56	7 480,04		207 179,76
45		5 179,48	2 244,45	7 423,93		202 000,28

Продолжение таблицы График погашения кредита

46		5 179,48	2 188,34	7 367,82		196 820,80
47		5 179,48	2 132,23	7 311,71		191 641,32
48		5 179,48	2 076,11	7 255,59		186 461,84
49		5 179,48	2 020,00	7 255,59		181 282,36
50		5 179,48	1 963,89	7 199,48		176 102,88
51		5 179,48	1 907,78	7 143,37		170 923,40
52		5 179,48	1 851,67	7 087,26		165 743,92
53		5 179,48	1 795,56	7 031,15		160 564,44
54		5 179,48	1 739,45	6 975,04		155 384,96
55		5 179,48	1 683,34	6 918,93		150 205,48
56		5 179,48	1 627,23	6 862,82		145 026,00
57		5 179,48	1 571,12	6 806,71		139 846,52
58		5 179,48	1 515,00	6 750,60		134 667,04
59		5 179,48	1 458,89	6 694,48		129 487,56
60		5 179,48	1 402,78	6 638,37		124 308,08
61		5 179,48	1 346,67	6 582,26		119 128,60
62		5 179,48	1 290,56	6 526,15		113 949,12
63		5 179,48	1 234,45	6 470,04		108 769,64
64		5 179,48	1 178,34	6 413,93		103 590,16
65		5 179,48	1 122,23	6 357,82		98 410,68
66		5 179,48	1 066,12	6 301,71		93 231,20
67		5 179,48	1 010,00	6 245,60		88 051,72
68		5 179,48	953,89	6 189,48		82 872,24
69		5 179,48	897,78	6 133,37		77 692,76
70		5 179,48	841,67	6 077,26		72 513,28
71		5 179,48	785,56	6 021,15		67 333,80
72		5 179,48	729,45	5 965,04		62 154,32
73		5 179,48	673,34	5 908,93		56 974,84
74		5 179,48	617,23	5 852,82		51 795,36
75		5 179,48	561,12	5 796,71		46 615,88
76		5 179,48	505,01	5 740,60		41 436,40
77		5 179,48	448,89	5 684,49		36 256,92
78		5 179,48	392,78	5 628,37		31 077,44
79		5 179,48	336,67	5 572,26		25 897,96
80		5 179,48	280,56	5 516,15		20 718,48
81		5 179,48	224,45	5 460,04		15 539,00
82		5 179,48	168,34	5 403,93		10 359,52
83		5 179,48	112,23	5 347,82		5 180,04
84		5 180,04	56,12	5 292,27		0,00

Приложение Г Анализ эффективности проекта прогноз отчета о прибылях и убытках

Период	Январь 2017	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Июнь 2017	Июль 2017	Август 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017	Всего 12 мес	Среднее	Прогноз1
Итого выручка	7 540 623	7 421 873	7 414 023	7 952 491	7 278 008	6 835 712	6 297 766	6 739 284	6 919 145	6 661 204	5 039 731	4 820 534	80 920 395	6 743 366	6 743 366
Выручка 1	66 964	66 964	66 964	66 964	66 964	66 964	66 964	66 964	66 964	66 964	66 964	66 964	803 571	66 964	66 964
Выручка 2	397 322	397 322	397 322	397 322	396 313	375 000	366 072	366 072	276 786	328 197	325 893	276 786	4 300 404	358 367	358 367
Выручка 3	200 000	185 715	182 143	167 857	167 857	185 714	182 143	178 572	233 036	175 000	178 572	236 607	2 273 215	189 435	189 435
Выручка 4	1 250 000	1 250 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	375 000	375 000	9 250 000	770 833	770 833
Выручка 5	5 626 337	5 521 873	5 754 462	5 629 016	5 896 873	5 458 034	4 932 587	5 377 677	5 241 516	5 243 748	4 093 302	3 865 177	62 640 602	5 220 050	5 220 050
Выручка 6	0	0	263 132	941 332	0	0	0	0	350 843	97 296	0	0	1 652 603	137 717	137 717
Прогноз пред.выручка	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ИТОГО Себестоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Себестоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Валовая прибыль	7 540 623	7 421 873	7 414 023	7 952 491	7 278 008	6 835 712	6 297 766	6 739 284	6 919 145	6 661 204	5 039 731	4 820 534	80 920 395	6 743 366	6 743 366
Итого расходы, в т.ч.:	6 420 042	7 102 740	6 872 608	4 880 920	5 323 333	4 916 282	6 645 076	5 242 707	5 023 576	4 838 226	6 479 985	7 419 654	71 165 150	5 930 429	5 930 429
Услуги связи, GPS	375 005	375 006	297 864	310 697	306 288	302 682	273 214	283 401	288 197	283 473	281 903	285 118	3 662 848	305 237	305 237
Коммунальные расходы	1 922 285	2 133 024	1 887 099	645 625	889 287	564 236	602 827	524 928	860 495	150 770	1 103 539	2 512 642	13 796 756	1 149 730	1 149 730
GSM	334 911	277 965	324 070	253 420	264 587	213 373	272 474	213 082	199 683	267 740	225 676	393 712	3 240 692	270 058	270 058
Страхование	230 176	209 275	191 089	179 182	182 031	174 965	185 357	183 647	176 531	172 116	176 266	351 178	2 411 812	200 984	200 984
Обслу-ниепож.сигнализации	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000	25 000	25 000
Заработная плата	1 644 964	1 535 545	1 491 347	1 231 118	1 258 032	1 157 835	1 145 484	1 117 531	1 188 534	1 239 932	1 344 199	1 518 490	15 873 011	1 322 751	1 322 751
Текущие затраты	114 309	183 642	95 859	350 717	0	479 819	984 787	539 703	304 160	833 156	899 592	420 871	5 206 613	433 884	433 884
Услуги банка	11 304	11 291	18 795	13 255	10 466	9 560	10 155	14 526	10 485	16 675	11 815	14 034	152 360	12 697	12 697
Услуги электрика	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	1 080 000	90 000	90 000
Налоги и прочие обяз.платежи	174 377	483 586	133 212	133 117	471 052	133 682	1 478 743	442 965	138 606	131 960	469 118	170 007	4 360 425	363 369	363 369
Охрана объекта	38 808	38 808	38 808	38 808	38 808	38 808	38 808	38 808	38 808	38 808	38 808	38 808	465 696	38 808	38 808
Износ ОС	1 418 135	1 417 765	1 415 994	1 415 366	1 414 662	1 414 195	1 416 218	1 416 194	1 412 807	1 410 233	1 410 321	1 407 931	16 969 821	1 414 152	1 414 152
Прочие расходы	40 769	321 834	863 469	194 616	373 121	312 128	122 009	352 924	290 271	178 363	403 748	191 863	3 645 114	303 760	303 760
Прибыль по бизнесу	1 120 581	319 133	541 415	3 071 571	1 954 674	1 919 431	-347 310	1 496 577	1 895 569	1 822 978	-1 440 255	-2 599 119	9 755 245	812 937	812 937
Затраты вне бизнеса	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль	1 120 581	319 133	541 415	3 071 571	1 954 674	1 919 431	-347 310	1 496 577	1 895 569	1 822 978	-1 440 255	-2 599 119	9 755 245	812 937	812 937
Итого погашение	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Текущие кредиты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ЧИСТЫЙ ОСТАТОК	1 120 581	319 133	541 415	3 071 571	1 954 674	1 919 431	-347 310	1 496 577	1 895 569	1 822 978	-1 440 255	-2 599 119	9 755 245	812 937	812 937
ЧИСТЫЙ ОСТАТОК В %													100%	100%	100%
Комментарии:															
1	Выручка от аренды 4 кв.м на зем.участке и 5 отд.мест по адресу ул.Шугаева 162						12	Добровольное страхование а/тр, обяз.экологическое страхование, страхование ГПО и ГПО перед пассажирами, страхование ответ-ти работодателя							
2	Выручка от аренды помещения						13	Затраты по ежемесячному обслуживанию пож.сигнализации							
3	Выручка от аренды рабочего места						14	Затраты по зп согласно штатному расписанию							
4	Выручка от аренды транспорта						15	Текущие затраты по бизнесу (ремонт, обслуживание ОС), услуги сторонних организации							
5	Выручка от использования маршрута						16	Комиссия банка, обслуживание тек.счетов в банке							
6	Выручка от автоуслуг						17	Услуги электрика							
7	Выручка согласно предоставленных данных - тетради клиента.						18	Имущественный налог, зем.налог, СН и СО, ОПВ, налог на добычу полезных ископаемых и пр. 19							
9	Абонентская плата за телефон, за услуги GPS						Оплата за услуги охраны объекта								
10	Затраты на вывоз мусора, уголь, холодную воду и канализация, электричество						20	Амортизация основных средств							
11	Затраты на горюче-смазочные материалы						21	Прочие непостоянные расходы по бизнесу не включенные в основные статьи							

Приложение Д Прогноз движения денежных средств

ПЕРИОД	1-й год по месяцам												Итого 1-й год	Итого 2-й год	Итого 3-й год	Итого 4-й год	Итого 5-й год	Итого 6-й год	Итого 7-й год
	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	10 мес	11 мес	12 мес							
ДЕН.СР-ВА НА НАЧАЛО ПЕРИОДА	0	680	1438	2274	3186	4176	5244	6388	7610	8910	10287	11741	0	13273	37688	73247	119948	177792	246779
ПРИХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	20743	20743	20743	20743	20743	20743	20743	20743	20743	20743	20743	20743	248920	248920	248920	248920	248920	248920	248920
Выручка 1	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804	804	804	804	804	804	804
Выручка 2	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	4300	4300	4300	4300	4300	4300	4300
Выручка 3	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	2273	2273	2273	2273	2273	2273	2273
Выручка 4	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	9250	9250	9250	9250	9250	9250	9250
Выручка 5	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	62641	62641	62641	62641	62641	62641	62641
Выручка 6	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	1653	1653	1653	1653	1653	1653	1653
Доп.поступления от учредителей	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	168000	168000	168000	168000	168000	168000	168000
РАСХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	20063	19986	19908	19831	19753	19676	19599	19521	19444	19366	19289	19212	235648	224505	213362	202219	191076	179933	168791
Услуги связи, GPS	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
Коммунальные расходы	1922	1922	1922	1922	1922	1922	1922	1922	1922	1922	1922	1922	23067	23067	23067	23067	23067	23067	23067
ГСМ	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	4019	4019	4019	4019	4019	4019	4019
Страхование	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2762	2762	2762	2762	2762	2762	2762
Обслу-ниепож.сигнализации	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	300	300	300	300	300
Заработная плата	1645	1645	1645	1645	1645	1645	1645	1645	1645	1645	1645	1645	19740	19740	19740	19740	19740	19740	19740
Текущие затраты	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1372	1372	1372	1372	1372	1372	1372
Услуги банка	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	136	136	136	136	136	136	136
Услуги электрика	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080
Налоги и прочие обяз.платежи	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	2093	2093	2093	2093	2093	2093	2093
Охрана объекта	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	466	466	466	466	466	466	466
Износ ОС	1418	1418	1418	1418	1418	1418	1418	1418	1418	1418	1418	1418	17018	17018	17018	17018	17018	17018	17018
Прочие расходы	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	489	489	489	489	489	489	489
Погашение % по пред-му займу в АО БЦК	6500	6423	6345	6268	6190	6113	6036	5958	5881	5804	5726	5649	72893	61750	50607	39464	28321	17179	6036
Итого расходы по бизнесу:	12920	12843	12765	12688	12611	12533	12456	12378	12301	12224	12146	12069	149933	138791	127648	116505	105362	94219	83076
Погашение ОД по пред-му кредиту в АО "БЦК"	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	85714	85714	85714	85714	85714	85714	85714
Итого расходы вне бизнеса:	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	7143	85714	85714	85714	85714	85714	85714	85714
Семейные расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Крупные расходы вне бизнеса	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ДЕН. СР-ВА НА КОНЕЦ МЕСЯЦА	680	758	835	913	990	1067	1145	1222	1300	1377	1454	1532	13273	24416	35558	46701	57844	68987	80130
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	680	1438	2274	3186	4176	5244	6388	7610	8910	10287	11741	13273	13273	37688	73247	119948	177792	246779	326909



## Отчет о плагиате

### Информация о документе:

Author:	Смелов Владислав Сергеевич
Name:	TPU535229.docx
Url:	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU535229.docx">http://portal.tpu.ru/cs/TPU535229.docx</a>
Группа:	Д-3Б3Б1
Научный руководитель:	Рождественская Елена Михайловна
Школа:	Инженерного предпринимательства
Направление:	38.04.01 Экономика
Тема:	Управление финансовыми результатами предприятия
Тип:	Выпускная квалификационная работа
Имя документа:	TPU535229.docx
URL:	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU535229.docx">http://portal.tpu.ru/cs/TPU535229.docx</a>
Дата проверки:	23.05.2018 07:37
Модули поиска:	Интернет (Антиплагиат), Диссертации и авторефераты РГБ, Томский политехнический университет, Цитирования
<b>Текстовые статистики:</b>	
Индекс читаемости:	Сложный
Неизвестные слова:	в пределах нормы
Макс. длина слова:	в пределах нормы
Большие слова:	в пределах нормы

Оригинальные блоки: 89,56 %

Заимствованные блоки: 9,74%

Заимствование из "белых" источников: 0,7%

Итоговая оценка оригинальности: 90,26%

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Рождественская Е.М.